



**PENGARUH KEPALA SEKOLAH SEBAGAI PENDIDIK, MANAJER,
MOTIVATOR DAN SUPERVISOR TERHADAP KINERJA GURU DI
SMK PIRI 1 YOGYAKARTA**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan Teknik

Oleh
Tawakal Setiadi
10502247012

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN TEKNIK ELEKTRONIKA
JURUSAN PENDIDIKAN TEKNIK ELEKTRONIKA
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2013**

LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi yang berjudul "PENGARUH KEPALA SEKOLAH SEBAGAI PENDIDIK, MANAJER, MOTIVATOR, DAN SUPERVISOR TERHADAP KINERJA GURU DI SMK PIRI 1 YOGYAKARTA" yang disusun oleh Tawakal Setiadi, NIM. 10502247012 ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diujikan.

Yogyakarta, Juni 2013

Pembimbing



Dr. Putu Sudira, M.P
NIP. 19641231 198702 1 063

LEMBAR PENGESAHAN

Tugas akhir yang berjudul “Pengaruh Kepala Sekolah sebagai Pendidik, Manajer, Motivator dan Supervisor terhadap Kinerja Guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta” ini telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal Juli 2013 dan dinyatakan lulus.

DEWAN PENGUJI

Nama	Jabatan	Tanda Tangan
Dr. Putu Sudira, M.P	Ketua Penguji	
Ponco Wali Pratama, M.Pd	Sekretaris	
Totok Sukardiyono, MT	Penguji Utama	

Yogyakarta, Juni 2013

Mengetahui,

Dekan Fakultas Teknik UNY



Dr. Moch. Bruri Triyono

NIP. 19560216 198603 1 003

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

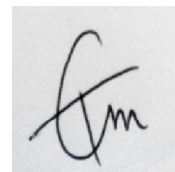
Nama : Tawakal Setiadi
NIM : 10502247012
Program Studi : Pendidikan Teknik Elektronika-S1
Fakultas : Teknik
Judul Tugas Akhir : “PENGARUH KEPALA SEKOLAH SEBAGAI
PENDIDIK, MANAJER, MOTIVATOR DAN SUPERVISOR TERHADAP
KINERJA GURU DI SMK PIRI 1 YOGYAKARTA”

Dengan ini saya menyatakan bahwa hasil penulisan skripsi yang telah saya buat ini merupakan hasil karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya, tidak terdapat karya/pendapat yang ditulis/diterbitkan orang lain, kecuali sebagai acuan/kutipan dengan tata tulisan karya ilmiah yang lazim.

Dengan demikian pernyataan ini dibuat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, Juni 2013

Yang Menyatakan



Tawakal Setiadi
NIM. 10502247012

MOTTO

“Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.” (Q.S. Ar Ra’d : 11)

“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.” (Q.S. Alam Nasyrah : 5-6)

PERSEMBAHAN

Dengan Tulus Laporan Tugas Akhir Skripsi ini penulis persembahkan kepada :

- Ibu dan bapak tercinta yang telah melimpahkan bimbingan, dukungan moral, material dan spiritual serta doa yang selalu dipanjatkan dalam setiap shalat yang beliau dirikan serta cinta yang luar biasa kepada penulis
- Kakak beserta sanak saudara tercinta yang memberikan motifasi dan semangat berjuang.
- Dosen dan Karyawan Jurusan Pendidikan Teknik Elektronika Universitas Negeri Yogyakarta.
- Teman-teman seperjuangan Kelas PKS angkatan 2010 Pendidikan Teknik Elektronika dan teman-teman lain yang tidak dapat disebut satu persatu, terima kasih atas kebaikan, dorongan dan perhatian kalian semua, persahabatan kita semua tidak akan pernah terlupakan

ABSTRAK

PENGARUH KEPALA SEKOLAH SEBAGAI PENDIDIK, MANAJER, MOTIVATOR, DAN SUPERVISOR TERHADAP KINERJA GURU DI SMK PIRI 1 YOGYAKARTA

Oleh:
Tawakal Setiadi
10502247012

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui 1) pengaruh kepala sekolah sebagai pendidik, manajer, motivator, dan supervisor terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta, 2) faktor apakah yang memiliki pengaruh paling besar diantara faktor kepala sekolah sebagai pendidik, manajer, motivator dan supervisor terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta.

Metode penelitian ini menggunakan *ex post facto* dengan pendekatan kuantitatif. Subjek penelitian ini adalah 40 orang guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta. Variabel penelitian adalah kepala sekolah sebagai pendidik (X_1), kepala sekolah sebagai manajer (X_2), kepala sekolah sebagai motivator (X_3), kepala sekolah sebagai supervisor (X_4), dan kinerja guru (Y). Teknik pengumpulan data dengan menggunakan angket dan metode analisis menggunakan Regresi Sederhana dan Ganda 4 Prediktor.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah sebagai pendidik, manajer, motivator dan supervisor berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta hal ini dapat diketahui dari Rhitung ($0,0497 > R_{tabel} (0,304)$). Sumbangan relatif yang diberikan tiap variabel adalah kepala sekolah sebagai supervisor 46,4%, kepala sekolah sebagai motivator sebesar 28,23%, kepala sekolah sebagai manajer sebesar 16,98%, dan terakhir Kepala sekolah sebagai pendidik 8,39%. Dengan demikian faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta adalah kepala sekolah sebagai supervisor.

Kata kunci: Kepala Sekolah, Pendidik, Manajer, Motivator, Supervisor, Kinerja Guru.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala limpahan rahmat, taufik, hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Laporan Tugas Akhir Skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepala Sekolah sebagai Pendidik, Manajer, Motivator, dan Supervisor terhadap Kinerja Guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta”. Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada suri tauladan kita Nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat, dan umatnya yang selalu istiqomah berada di jalan-Nya.

Dalam menyelesaikan laporan tugas akhir ini tidak lepas dari bantuan, arahan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, untuk itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd., M.A. selaku Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Bapak Dr. Moch. Bruri Triyono selaku Dekan Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Bapak Muhammad Munir, M.Pd. selaku Ketua Jurusan Pendidikan Teknik Elektronika.
4. Bapak Dr. Putu Sudira, M.P selaku pembimbing Tugas Akhir Skripsi yang telah memberikan bimbingan dan dukungan dalam menyusun skripsi ini.
5. Bapak Handaru Jati, Ph.D. selaku Koordinator Program Studi Pendidikan Teknik Elektronika.
6. Bapak Masduki Zakaria, M.T. selaku Penasehat Akademik.

7. Bapak Beni Setyo Wibowo, S.Pd. dan Wahyu Sanjaya selaku guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta yang telah memberikan bantuan sehingga terselesaikannya proyek akhir skripsi ini.
8. Bapak, Ibu, dan kakak yang selalu memberikan bantuan, doa, dukungan, dan semangat yang tiada henti.
9. Rekan-rekan kelas PKS Pendidikan Teknik Elektronika UNY 2010 yang telah menjadi teman dan sahabat penulis selama ini, semoga persaudaraan kita selalu terjaga.
10. Berbagai pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu hingga tersusunnya laporan proyek akhir ini.

Penulis menyadari bahwa laporan tugas akhir skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu sangat terbuka oleh semua pihak untuk memberikan saran dan kritik yang bersifat membangun demi kesempurnaan laporan ini. Semoga laporan tugas akhir skripsi ini bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan, pembaca pada umumnya, dan penulis pada khususnya.

Yogyakarta, Juni 2013

Penulis

Tawakal Setiadi

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAKSI	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	6
C. Pembatasan Masalah	7
D. Rumusan Masalah	7
E. Tujuan Penelitian	8
F. Manfaat Penelitian	9
BAB 2 LANDASAN TEORI.....	11
A. Kajian Pustaka	11

1. Kepala Sekolah sebagai Pendidik	11
2. Kepala Sekolah sebagai Manajer	24
3. Kepala Sekolah sebagai Motivator.....	35
4. Kepala Sekolah sebagai Supervisor	46
5. Kinerja Guru	59
B. Penelitian yang Relevan	71
C. Kerangka Pikir	73
D. Paradigma Penelitian	75
E. Hipotesis Penelitian	76
BAB 3 METODE PENELITIAN	77
A. Jenis Penelitian	77
B. Tempat dan Waktu Penelitian	77
C. Definisi Operasional Variabel Penelitian	77
D. Populasi Penelitian	79
E. Teknik Pengumpulan Data	80
F. Instrumen Penelitian	81
G. Uji Coba Instrumen Penelitian	83
1. Validitas Instrumen	83
2. Reliabilitas Instrumen	87
H. Teknik Analisis Data	89
1. Pengujian Persyaratan Analisis	89
a. Normalitas	89
b. Linieritas	90

c. Multikolonieritas	90
2. Uji Hipotesis	91
a. Analisis Korelasi Sederhana	91
b. Analisis Korelasi Berganda	92
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	95
A. Hasil Persyaratan Analisis.....	95
1. Uji Normalitas	95
2. Uji Linieritas	96
3. Uji Multikolonieritas	96
B. Pengujian Hipotesis Penelitian	97
1. Pengujian Hipotesis 1	97
2. Pengujian Hipotesis 2	98
3. Pengujian Hipotesis 3	100
4. Pengujian Hipotesis 4	101
5. Pengujian Hipotesis 5	102
a. Persamaan Garis Regresi	103
b. Koefisien Determinasi	103
c. Sumbangan Relatif	104
C. Pembahasan Hasil Penelitian	106
1. Kepala Sekolah sebagai Pendidik dengan Kinerja Guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta	106
2. Kepala Sekolah sebagai Manajer dengan Kinerja Guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta	107

3. Kepala Sekolah sebagai Motivator dengan Kinerja Guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta	107
4. Kepala Sekolah sebagai Supervisor dengan Kinerja Guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta	108
5. Kepala Sekolah sebagai Pendidik, Manajer, Motivator, Supervisor dengan Kinerja Guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta.....	109
6. Besarnya Kontribusi Tiap Variabel	110
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	112
A. Kesimpulan	112
B. Saran	113
DAFTAR PUSTAKA	115
LAMPIRAN	120

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Skema hipotesis penelitian	75
--	----

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	82
Tabel 2. Hasil Validasi Butir Variabel Kepala Sekolah sebagai Pendidik	84
Tabel 3. Hasil Validasi Butir Variabel Kepala Sekolah sebagai Manajer	85
Tabel 4. Hasil Validasi Butir Variabel Kepala Sekolah sebagai Motivator.....	85
Tabel 5. Hasil Validasi Butir Variabel Kepala Sekolah sebagai Supervisor	86
Tabel 6. Hasil Validasi Butir Variabel Kinerja Guru	86
Tabel 7. Interpretasi Nilai Reliabilitas	88
Tabel 8. Nilai Reliabilitas tiap variabel	88
Tabel 9. Nilai Reliabilitas semua butir.....	88
Tabel 10. Uji Normalitas Kolmogorov - Smirnov.....	95
Tabel 11. Uji Linearitas	96
Tabel 12. Uji Multikolinearitas	97
Tabel 13. Hasil Hipotesis 1	98
Tabel 14. Hasil Hipotesis 2	99
Tabel 15. Hasil Hipotesis 3	100
Tabel 16. Hasil Hipotesis 4	101
Tabel 17. Hasil Hipotesis 5	102
Tabel 18. Nilai Koefisien Tiap Variabel.....	104
Tabel 19. Sumbangan Relatif Variabel Bebas Terhadap Variabel Terikat.....	105

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Expert jugment instrumen	121
Lampiran 2. Surat keterangan validasi.....	126
Lampiran 3. Data hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen.....	130
Lampiran 4. Instrumen penelitian.....	142
Lampiran 5. Data populasi/induk penelitian	147
Lampiran 6. Uji normalitas, uji linearitas, uji multikolinearitas	152
Lampiran 7. Hasil hipotesis.....	156
Lampiran 8. Surat-surat perizinan	161

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pasal 18 Ayat (2) Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa “Pendidikan menengah terdiri dari pendidikan menengah umum dan pendidikan menengah kejuruan”. Putu Sudira (2012: 13) mengemukakan bahwa di Indonesia pendidikan kejuruan merupakan pendidikan menengah yang mempersiapkan peserta didik terutama untuk bekerja dalam bidang tertentu. Indonesia menempatkan pendidikan kejuruan sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional untuk menyiapkan lulusan bekerja atau melanjutkan kejenjang lebih tinggi atau bekerja mandiri berwirausaha. Sasaran dan tujuan pendidikan kejuruan di Indonesia diatur dalam PP 19 Tahun 2005 Pasal 26 ayat 3 sebagai pendidikan untuk meningkatkan kecerdasan, ahklak mulia, serta ketrampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut sesuai dengan bidang kejuruannya. Tujuan ini mengandung tiga aspek pokok, yaitu dimilikinya kompetensi kerja, karakter (kepribadian dan ahklak mulia) untuk hidup mandiri dan berkembangnya karir melalui pendidikan kejuruan (Putu Sudira, 2012: 14).

Jika dikaitkan dengan visi-misi suatu lembaga pendidikan atau sekolah khususnya SMK, keberadaan kepala sekolah menjadi sangat penting karena merupakan kunci dalam mencapai tujuan sekolah. Hal ini diperkuat dengan Pasal 12 ayat 1 PP 28 tahun 1990 bahwa: “Kepala sekolah bertanggung jawab

atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan fasilitas sekolah”. Sesuai dengan keputusan menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 162/13/2003 tentang pedoman penugasan guru sebagai kepala sekolah, Pasal 9 ayat 92 dijelaskan bahwa aspek penilaian kepala sekolah atas dasar peran dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai pendidik, manajer, motivator, dan supervisor (Pustaka Yustisia, 2007: 169).

Kepala sekolah sebagai pendidik adalah kepala sekolah yang bertugas mendidik, memberikan latihan, ajaran mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran sehingga dapat meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan guru melalui upaya pengajaran dan latihan. Peran dan tugas kepala sekolah sebagai pendidik seperti yang diungkap Marno & Triyo Supriyatno (2003: 37) yaitu meliputi: kemampuan membimbing guru, mampu memberikan alternatif pembelajaran yang efektif bagi guru, kemampuan membimbing tenaga kependidikan untuk lebih berkembang terkait pribadi dan profesinya, kemampuan membimbing tenaga non kependidikan, kemampuan membimbing bermacam-macam kegiatan kesiswaan, kemampuan belajar mengikuti perkembangan iptek. Apabila peran kepala sekolah sebagai pendidik dapat terlaksana dengan maksimal dan optimal maka kinerja guru dipastikan meningkat menjadi lebih baik.

Namun kenyataan ini tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, hal ini diperkuat dengan wawancara dengan bapak Ridho Hamidi salah satu guru teknik otomotif SMK PIRI 1 Yogyakarta mengungkapkan bahwa, kepala sekolah jarang memberikan bimbingan kepada guru, memberikan contoh model pembelajaran

terkait dengan pelaksanaan pembelajaran. Begitu pula dengan Wahyu Sanjaya salah satu guru TKJ di SMK PIRI 1 Yogyakarta bahwa, selama ini kepala sekolah jarang memberikan kesempatan kepada para guru untuk melanjutkan studi ke universitas, kurangnya informasi tentang beasiswa guru untuk melanjutkan studi lanjut. Kebanyakan guru melanjutkan pendidikan ke universitas karena inisiatif dari guru tersebut, bukan karena dorongan dari kepala sekolah.

Sekolah sebagai manajer adalah kepala sekolah harus melakukan kegiatan manajemen. Untuk itu, ia harus kreatif dan mampu memiliki ide-ide dan inisiatif yang menunjang perkembangan sekolah. Ide kreatifnya dapat digunakan untuk membuat perencanaan, menyusun organisasi sekolah, memberikan pengarahan, dan mengatur pembagian kerja, mengelola kepegawaian yang ada di lingkungan sekolah agar keseluruhan proses administrasi berjalan dengan lancar. Setiap manajer melibatkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi, jika seseorang bekerja sendiri, dia bukan seorang manajer. Baik buruknya sekolah sangat ditentukan oleh peran sekolah dalam *me-manage* lembaga yang dipimpinnya.

Kenyataan di SMK PIRI 1 Yogyakarta bahwa kepala sekolah belum dapat dikatakan mampu bekerja dengan profesional. Peran kepala sekolah sebagai manajer belum maksimal, hal ini seperti yang disampaikan oleh bapak Beny Setyo Wibowo selaku waka kurikulum bahwa, adanya guru yang tidak tertib dalam mengikuti rapat telah dijadwalkan, pembagian beban kerja yang dilakukan oleh kepala sekolah belum merata dan belum seimbang, serta dalam merencanakan dan menetapkan tujuan belum maksimal sehingga hasilnya belum memenuhi target yang telah ditetapkan.

Salah satu bentuk perhatian kepala sekolah yang diberikan kepada para guru pengajar sekolah ialah motivasi. Kepala sekolah sebagai motivator adalah kepala sekolah yang memberikan motivasi, dorongan kepada guru dalam melakukan berbagai tugas sehingga mau dan rela untuk menyerahkan kemampuan dalam bentuk keterampilan, tenaga dan waktunya yang menjadi tanggungjawabnya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Motivasi memiliki kekuatan yang cukup besar untuk merubah sebuah keadaan seorang, apalagi jika langsung diberikan oleh seorang pemimpin. Jadi dengan adanya motivasi dari kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja yang dimiliki guru.

Masalah yang sering dihadapi kepala sekolah di SMK PIRI 1 Yogyakarta ialah masalah guru yang tidak hadir pada jam pelajaran yang ditentukan. Biasanya sebab-sebab ketidakhadiran itu bermacam-macam, misalnya karena sakit, halangan-halangan di rumah tangga, tugas-tugas tambahan di luar sekolah, cuti hamil dan sebagainya. Dalam hal ini harus ada kesediaan dan kerelaan dari rekan guru lain untuk mengisi kekosongan itu.

Supervisi menurut Syaiful Sagala (2010: 94), adalah bantuan dan pelayanan yang diberikan kepada guru agar mau terus menerus belajar, meningkatkan kualitas pembelajarannya, menumbuhkan kreativitas guru memperbaiki bersama-sama dengan acara melakukan seleksi dan revisi tujuan-tujuan pendidikan. Kendala atau permasalahan pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah di SMK PIRI 1 Yogyakarta antara lain: kepala sekolah sebagai supervisor belum memberi kontribusi yang memadai untuk meningkatkan mutu manajemen

sekolah dan mutu layanan belajar, supervisi yang dilakukan kepala sekolah belum maksimal, kualitas pengawas sekolah belum seperti yang dipersyaratkan. Dalam proses supervisi guru mestinya menyadari bahwa dengan adanya supervisi, maka kualitas dan kuantitas kinerjanya dapat ditingkatkan. Oleh karena itu, guru mestinya sangat terbuka dalam menerima supervisi. Namun yang terjadi adalah sebaliknya, yaitu guru menutup diri dari pelaksanaan supervisi atau bahkan guru takut dengan adanya supervisi tersebut.

Salah satu komponen pendidikan yang sangat menentukan terhadap keberhasilan penyelenggaraan dan mutu pendidikan selain kepala sekolah adalah guru. Setiap guru pada dasarnya memiliki tingkat kinerja yang berbeda antara yang satu dengan yang lain. Ukuran kinerja guru terlihat dari rasa tanggung jawabnya ketika menjalankan amanah, profesi yang diembannya, rasa tanggung jawab moral dipundaknya. Sikap ini akan dibarengi pula dengan rasa tanggung jawabnya mempersiapkan segala perlengkapan mengajar sebelum melaksanakan proses pembelajaran. Disamping itu, guru juga harus mempertimbangkan metodologi yang akan digunakan, alat atau media yang akan dipakai serta bentuk alat penilaian yang akan digunakan dalam pelaksanaan evaluasi.

Namun, pada kenyataannya kinerja yang dimiliki guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta tidak sama, salah satunya faktor kepemimpinan kepala sekolah. Menurut Wahyu Sanjaya masih banyak guru yang mengajar tidak menggunakan pedoman atau rencana panduan pengajaran, bahkan rencana pengajaran dibuat setelah materi disampaikan. Hal tersebut dapat mengurangi kinerja guru di dalam mengimplementasikan kegiatan pembelajaran.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis merasa tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul: “Pengaruh Kepala Sekolah sebagai Pendidik, Manajer, Motivator dan Supervisor terhadap Kinerja Guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta”.

B. Identifikasi Masalah

1. Sebagai pendidik kepala sekolah jarang memberikan bimbingan kepada guru terkait dengan proses belajar mengajar.
2. Kepala sekolah jarang memberikan kesempatan kepada guru untuk studi lanjut.
3. Kurang informasi tentang beasiswa bagi guru untuk studi lanjut.
4. Kepala sekolah di SMK PIRI 1 Yogyakarta belum bekerja secara profesional.
5. Kepala sekolah dalam merencanakan dan menetapkan tujuan belum maksimal.
6. Pembagian kerja yang dilakukan oleh kepala sekolah belum merata dan belum seimbang.
7. Adanya guru yang tidak tertib dalam mengikuti rapat yang dilakukan kepala sekolah.
8. Sebagai motivator masalah yang sering dihadapi kepala sekolah ialah masalah guru yang tidak hadir pada jam pelajaran yang ditentukan.
9. Dalam proses supervisi, masih ada guru menutup diri dari pelaksanaan supervisi dan bahkan guru takut dengan adanya supervisi tersebut.
10. Pelaksanaan supervisi di sekolah belum memberi kontribusi yang memadai untuk mutu layanan belajar.

11. Kinerja yang dimiliki guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta tidak sama.
12. Salah satu faktor kinerja guru di SMK PIRI dipengaruhi oleh Kepemimpinan Kepala sekolah
13. Masih banyak guru yang mengajar tidak menggunakan pedoman atau rencana panduan pengajaran, bahkan rencana pengajaran dibuat setelah materi disampaikan.
14. Kurang kepedulian guru terhadap administrasi sebagai bukti legal formal.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan beberapa identifikasi masalah di atas, permasalahan penelitian ini akan dibatasi pada :

1. Kepala sekolah sebagai pendidik.
2. Kepala sekolah sebagai manajer.
3. Kepala sekolah sebagai motivator.
4. Kepala sekolah sebagai supervisor.
5. Kinerja guru.

D. Rumusan Masalah

Sesuai dengan identifikasi masalah dan pembatasan masalah yang telah dikemukakan, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kepala sekolah sebagai pendidik terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta?

2. Bagaimana pengaruh kepala sekolah sebagai manajer terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta?
3. Bagaimana pengaruh kepala sekolah sebagai motivator terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta?
4. Bagaimana pengaruh kepala sekolah sebagai supervisor terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta?
5. Bagaimana pengaruh kepala sekolah sebagai pendidik, manajer, motivator, dan supervisor terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta?
6. Faktor apa yang memiliki pengaruh paling besar diantara faktor kepala sekolah sebagai pendidik, manajer, motivator dan supervisor terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta?

E. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepala sekolah sebagai pendidik terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta?
2. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepala sekolah sebagai manajer terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta?
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepala sekolah sebagai motivator terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta?
4. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepala sekolah sebagai supervisor terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta?

5. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepala sekolah sebagai pendidik, manajer, motivator, dan supervisor terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta?
6. Untuk mengetahui faktor apa yang memiliki pengaruh paling besar diantara faktor kepala sekolah sebagai pendidik, manajer, motivator dan supervisor terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta?

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi pembaca dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam mengetahui peran kepala sekolah guna untuk meningkatkan kinerja mengajar guru.
- b. Hasil penelitian dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya sebagai pengembang disiplin ilmu.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Sekolah

Penelitian ini diharapkan dapat menambah acuan dan informasi bagi kepala sekolah dalam memahami sifat-sifat yang berkaitan dengan kinerja guru, sehingga kepala sekolah dapat mengembangkan dan menjalankan peran dan tugasnya dengan lebih baik demi terciptanya kondisi yang kondusif terutama berkaitan dengan kinerja guru.

b. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat memberikan gambaran dan wawasan mengenai kepala sekolah sebagai pendidik, manajer, motivator, supervisi dan kinerja guru.

c. Bagi Universitas Negeri Yogyakarta

Menambah referensi/pustaka dan bagi pihak yang membutuhkan acuan untuk keperluan pengembangan penelitian yang sejenis atau relevan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kajian Pustaka

1. Kepala Sekolah Sebagai Pendidik

a. Definisi

Kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antar guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin sekolah (Wahjosumidjo, 2010: 81-83).

Daryanto (2008: 80) mengemukakan bahwa kepala sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Senada dengan pendapat diatas Mulyono (2008: 148) mengemukakan bahwa kepala sekolah harus dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian tujuan tertentu.

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah bisa direalisasikan. Kepala sekolah harus mampu mengatur para guru, pegawai tata usaha, dan pegawai sekolah lainnya. Dalam hal ini, kepala sekolah tidak hanya mengatur para guru, melainkan juga ketatausahaan sekolah, siswa, hubungan sekolah dengan masyarakat dan orang tua siswa. Tercapai tidaknya tujuan sekolah sepenuhnya bergantung pada kebijaksanaan yang diterapkan kepada sekolah terhadap seluruh personel sekolah (Sobri, Asep Jihad, dan Cahiril Rocman, 2009: 101).

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah, bahwa kepala sekolah harus memiliki standar kompetensiantara lain:

1) Kompetensi kepribadian

Dimensi kompetensi kepribadian kepala sekolah dalam Syaiful Sagala (2009:127) dijabarkan sebagai berikut:

- a) Memiliki integritas kepribadian yang kuat sebagai pemimpin
- b) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah
- c) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- d) Mampu mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah.
- e) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

2) Kompetensi Manajerial

Dimensi kompetensi manajerial kepala sekolah dalam Syaiful Sagala (2009:129) dijabarkan sebagai berikut:

- a) Mampu menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan.
- b) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- c) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal.
- d) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- e) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik
- f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
- g) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.
- h) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencairan dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
- i) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik

j) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan.

k) sekolah sesuai standar pengawasan yang berlaku.

3) Kompetensi Kewirausahaan

Dimensi kompetensi kewirausahaan kepala sekolah dalam Syaiful Sagala (2009:131) dijabarkan sebagai berikut:

- a) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah
- b) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah
- c) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah.
- d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah.
- e) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.

4) Kompetensi Supervisi

Dimensi kompetensi supervisi kepala sekolah dalam Syaiful Sagala (2009:133) dijabarkan sebagai berikut:

Dimensi kompetensi supervisi kepala sekolah dijabarkan sebagai berikut:

- a) Mampu melakukan supervisi sesuai prosedur dan tehnik-tehnik yang tepat.
- b) Mampu melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan program pendidikan sesuai dengan prosedur yang tepat.
- c) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

5) Kompetensi Sosial

Dimensi kompetensi sosial kepala sekolah dalam Syaiful Sagala (2009:135) dijabarkan sebagai berikut:

- a) Bekerjasama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah.
- b) Berpartisipasi dalam kegiatan social kemasyarakatan.
- c) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Mulyono (2008: 153-164) mengemukakan bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah secara lengkap agar dapat memimpin lembaga pendidikan antara lain: memiliki landasan dan wawasan pendidikan, memahami sekolah sebagai sistem, memahami manajemen berbasis sekolah, merencanakan pengembangan sekolah, mengelola kurikulum, mengelola tenaga kependidikan, mengelola sarana dan prasarana, mengelola kesiswaan, mengelola keuangan, mengelola hubungan sekolah-masyarakat, mengelola kelembagaan, mengelola sistem informasi sekolah, memimpin sekolah, mengembangkan budaya sekolah, memiliki dan melaksanakan kreativitas, inovasi dan jiwa kewirausahaan, mengembangkan diri, mengelola waktu, menyusun dan melaksanakan regulasi sekolah, memperdayakan sumber daya sekolah, melakukan koordinasi, mengambil keputusan secara terampil, melakukan monitoring dan evaluasi, melaksanakan supervisi, dan membuat laporan akuntabilitas sekolah.

Sesuai dengan keputusan menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 162/13/2003 tentang pedoman penugasan guru sebagai kepala sekolah, Pasal 9 ayat 92), dijelaskan bahwa aspek penilaian kepala sekolah atas dasar tugas

dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai pemimpin, manajer, pendidik, administrator, administrator, wirausahawan, pencipta iklim kerja, dan penyelia. (Pustaka Yustisia, 2007: 169):

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah adalah seorang tenaga kependidikan yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah. Ia merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah dan mempunyai wewenang, tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah mempunyai peran dan tugas antara lain: sebagai pendidik, manajer, motivator dan supervisor.

Pendidik adalah setiap orang yang dengan sengaja mempengaruhi orang lain untuk mencapai tingkat kemanusiaan yang lebih tinggi (Sutari Iman Barnadib, 1994). Menurut pendapat Tirtarahardja dalam (Dwi Siswoyo, 2008: 119) mengatakan bahwa pendidik adalah orang yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pendidikan dengan sasaran peserta didik.

Pendidik adalah orang yang mendidik. Sedang mendidik diartikan memberikan latihan (ajaran, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran sehingga pendidikan dapat diartikan proses pengubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan latihan. Penampilan kerja seorang kepala sekolah yang patut dan baik dicontoh oleh para guru, staf dan siswa dapat berupa disiplin, jujur, penuh tanggung jawab, bersahabat dan sebagainya, termasuk pula penampilan

fisik, seperti cara dan sikap berbicara, berkomunikasi, berpakaian yang bersih, rapi, serasi, sehat jasmani dan energik (Wahjosumidjo, 2010: 122).

Selebihnya Mulyasa (2005: 100) menyatakan bahwa sebagai pendidik, kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, menjadi wakil kepala sekolah, atau menjadi anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, demikian halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikutnya.

Peran sekolah sebagai pendidik adalah membentuk budaya pengajaran dan pembelajaran kondusif. Memahami peran kepala sekolah sebagai pendidik tidak cukup berpegang pada definisi pendidik itu sendiri, tetapi harus diartikan dengan makna pendidikan, sarana pendidikan, dan bagaimana strategi pendidikan itu dilaksanakan. Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik dan artistik, (Mulyasa: 2005: 99).

Wahjosumidjo (2010: 122) mengemukakan bahwa arti pendidik tidak cukup berpegang dalam konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik.

1) Pembinaan mental

Yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan sikap batin dan watak. Dalam hal ini kepala sekolah harus mampu menciptakan iklim yang kondusif agar setiap tenaga kependidikan dapat melaksanakan tugas dengan baik secara profesional. Untuk itu kepala sekolah harus berusaha melengkapi sarana, prasarana, dan sumber belajar agar dapat memberi kemudahan kepada para guru dalam melaksanakan tugas utamanya mengajar. Mengajar dalam arti memberikan kemudahan belajar bagi peserta didik.

2) Pembinaan moral

Yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal berkaitan dengan ajaran baik buruk mengenai suatu perbuatan, sikap dan kewajiban sesuai dengan tugas masing-masing tenaga kependidikan. Kepala sekolah profesional harus berusaha memberikan nasehat kepada seluruh warga sekolah, misalnya pada setiap upacara bendera atau pertemuan rutin.

3) Pembinaan fisik

Yaitu membina para tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kondisi jasmani atau badan, kesehatan dan penampilan mereka secara lahiriah. Kepala sekolah profesional harus mampu memberikan dorongan agar para tenaga kependidikan terlibat secara aktif dan kreatif dalam berbagai kegiatan olah raga, baik yang diprogramkan di sekolah maupun yang diselenggarakan oleh masyarakat sekitar sekolah.

4) Pembinaan artistik

Yaitu membina tenaga kependidikan tentang hal-hal yang berkaitan dengan kepekaan manusia terhadap seni dan keindahan. Hal ini biasanya dilakukan melalui kegiatan karyawisata yang dilaksanakan setiap akhir tahun ajaran. Dalam hal ini kepala sekolah dibantu oleh para pembantunya harus mampu merencanakan berbagai program pembinaan artistik, seperti karyawisata, agar dalam pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran, pembinaan artistik harus terkait atau merupakan pengayaan dari pembelajaran yang telah dilaksanakan.

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 0296/U/1996, merupakan landasan penilaian kinerja kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai *educator* harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, pengembangan tenaga kependidikan, dan memberi contoh model pembelajaran.

Secara garis besar kualitas dan kompetensi kepala sekolah dapat dinilai dari kinerjanya dalam menjalankan fungsi dan peran sebagai pendidik, seperti yang diungkap Marno & Triyo Supriyatno (2003: 37), yaitu meliputi: (1) kemampuan membimbing guru, (2) mampu memberikan alternatif pembelajaran yang efektif, (3) kemampuan membimbing tenaga kependidikan untuk lebih berkembang terkait pribadi dan profesinya, (4) kemampuan membimbing tenaga non kependidikan, (5) kemampuan membimbing bermacam-macam kegiatan kesiswaan, (6) kemampuan belajar mengikuti perkembangan iptek.

b. Persyaratan pendidik

Seorang yang menginginkan menjadi pendidik maka ia dipersyaratkan mempunyai kriteria yang diinginkan oleh dunia pendidikan. Tidak semua orang bisa menjadi kriteria yang ditetapkan. Dalam hal ini oleh Dirto Hadisusanto, Suryati Sidharto, dan Dwi Siswoyo dalam (Dwi Siswoyo, 2008: 119) syarat seorang pendidik antara lain;

- 1) Mempunyai perasaan terpanggil sebagai tugas suci.
- 2) Mencintai dan mengasih-sayangi peserta didik.
- 3) Mempunyai rasa tanggung jawab yang didasari penuh akan tugasnya.

Pendapat dari Noeng Muhadir dalam (Dwi Siswoyo, 2008: 120) menjelaskan bahwa persyaratan seseorang bisa sebagai pendidik antara lain;

- 1) Memiliki pengetahuan lebih.
- 2) Mengimplisitkan nilai dalam pengetahuan itu.
- 3) Bersedia menularkan pengetahuan beserta nilainya kepada orang lain.

Kedua pendapat di atas merupakan persyaratan pendidik pada umumnya yang berlaku bagi lingkungan pendidikan formal, non formal, dan informal.

c. Indikator kepala sekolah sebagai pendidik

Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 0296/U/1996, merupakan landasan penilaian kinerja kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai *educator* harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, pengembangan tenaga kependidikan, dan memberi contoh model pembelajaran

Secara garis besar kualitas dan kompetensi kepala sekolah menurut Marno & Triyo Supriyatno (2008: 37) dapat dinilai dari kinerjanya dalam menjalankan

fungsi dan peran sebagai pendidik, yaitu meliputi: (1) kemampuan membimbing guru, (2) mampu memberikan alternatif pembelajaran yang efektif, (3) kemampuan membimbing tenaga kependidikan untuk lebih berkembang terkait pribadi dan profesinya.

1) Membimbing guru

Kemampuan membimbing guru, terutama dalam hal-hal yang berkaitan dengan perencanaan dan pelaksanaan program pembelajaran dan penilaian hasil belajar peserta didik dan bimbingan konseling (BK), serta pengembangan program melalui kegiatan pengayaan dan perbaikan pembelajaran (*remedial teaching*).

Menurut Nana Sudjana (2005 : 61) mengatakan bahwa perencanaan adalah proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang. Sedangkan definisi pembelajaran menurut Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional No 20 tahun 2003 menyatakan bahwa “Pembelajaran adalah proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar”. Bentuk kongkret perencanaan pembelajaran meliputi silabus dan RPP.

Keterampilan dalam proses pembelajaran juga disampaikan UPPL UNY (2011:19) meliputi: keterampilan membuka dan menutup pelajaran, keterampilan menyampaikan materi pembelajaran, keterampilan melaksanakan interaksi dan skenario pembelajaran, keterampilan penggunaan bahasa, penampilan dan gerak, keterampilan menggunakan dan

mendistribusikan waktu, dan keterampilan melaksanakan evaluasi. Jadi pelaksanaan proses pembelajaran merupakan implementasi dari RPP.

Evaluasi pembelajaran merupakan suatu proses untuk menentukan jasa, nilai atau manfaat kegiatan belajar melalui kegiatan penilaian/pengukuran. Evaluasi pembelajaran mencakup pembuatan pertimbangan tentang jasa, nilai atau manfaat program, hasil dan proses pembelajaran (Dimiyati & Mudjiono, 2009). Semua kegiatan evaluasi dipantau oleh kepala sekolah untuk mengetahui kemajuan hasil belajar peserta didik dan mengetahui kinerja guru. Kemudian penilaian ayat 2 menegaskan penilaian dalam ayat 1 digunakan untuk menilai pencapaian kompetensi peserta didik, bahan penyusunan laporan kemajuan hasil belajar, dan memperbaiki proses pembelajaran (Syaiful Sagala, 2010: 136).

Layanan bimbingan konseling bagi kepala sekolah diperlukan karena pada prinsipnya kepala sekolah adalah penanggungjawab pelaksanaan proses pendidikan di sekolah secara keseluruhan, sehingga suatu hal yang dirasa perlu untuk diketahui oleh pihak sekolah, antara lain adalah informasi tentang perkembangan belajar siswa secara kontinu, memahami hubungan fungsional antara kegiatan bimbingan dengan kegiatan kegiatan proses belajar mengajar, memperoleh informasi tentang kemajuan pelaksanaan program bimbingan dan penyuluhan yang menjadi tanggung jawabnya, mendapatkan informasi tentang sebab-sebab pelanggaran disiplin dan memenuhi serta melaksanakan cara-cara mengatasinya (Tim Dosen PBB FIP UNY, 1993: 11).

2) Pengembangan tenaga kependidikan

Kemampuan pengembangan tenaga kependidikan, terutama berkaitan dengan pemberian kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan secara teratur; revitalisasi Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), Musyawarah Guru Pembimbing (MGP), dan kelompok Kerja Guru (KKG), diskusi, seminar, lokakarya dan penyediaan sumber belajar. Dalam rangka pengembangan kependidikan, kepala sekolah juga harus memperhatikan kenaikan pangkat dan jabatannya.

Mulyasa (2005: 100) mengemukakan bahwa kepala sekolah harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya dengan belajar ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Misalnya memberikan kesempatan bagi para guru yang belum mencapai jenjang sarjana untuk mengikuti kuliah di universitas terdekat dengan sekolah, yang pelaksanaannya tidak mengganggu kegiatan pembelajaran. Kepala sekolah harus berusaha untuk mencari beasiswa peserta didik bagi para guru yang melanjutkan pendidikan, melalui kerjasama dengan masyarakat, dengan dunia usaha atau kerjasama lain yang tidak mengikat.

3) Memberi contoh model pembelajaran

Kemampuan memberi contoh model pembelajaran dengan mengadakan analisis terhadap materi pelajaran (AMP), program tahunan (PT), program semesteran (PS) dan program pembelajaran (PP) atau satuan pelajaran (SP), serta mengembangkan daftar nilai peserta didik. Kepala sekolah juga dituntut untuk memiliki kemampuan memberikan alternatif

model pembelajaran yang efektif, dengan mendayagunakan berbagai metode dan sumber belajar secara bervariasi, seperti pendayagunaan komputer, OHP, LCD, dan Tape Recorder dalam pembelajaran.

Dari pendapat para ahli di atas dapat dirangkum bahwa kepala sekolah sebagai pendidik adalah kepala sekolah yang bertugas mendidik, memberikan latihan, ajaran mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran sehingga dapat meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan guru melalui upaya pengajaran dan latihan. Peran dan tugas kepala sekolah sebagai pendidik meliputi: kemampuan membimbing guru, pengembangan tenaga kependidikan, dan memberikan contoh model pembelajaran.

2. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

a. Definisi

Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dikatakan suatu proses, karena semua manajer dengan ketangkasan dan keterampilan yang dimilikinya mengusahakan dan mendayagunakan berbagai kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan (Mulyasa, 2005: 103).

Manajemen merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya yang ada mempunyai empat fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Hal ini sesuai dengan pendapat Terry dalam (Sudjana, 1992: 35)

bahwa bahwa fungsi manajemen mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Manajer adalah orang yang melakukan kegiatan manajemen. Setiap manajer melibatkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi, jika seseorang bekerja sendiri, dia bukan seorang manajer. Seorang disebut manajer apabila dia mampu merencanakan, mengelola dan mengendalikan organisasi dengan baik, (Marno & Triyo Supriyatno, 2008: 50).

Kepala sekolah sebagai manajer pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi di mana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karier-karier sumber daya manusia, memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Wahjosumidjo, 2005: 95-96).

Dalam menjalankan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus mampu menguasai tugas-tugasnya dan melaksanakan tugasnya dengan baik. Untuk itu, ia harus kreatif dan mampu memiliki ide-ide dan inisiatif yang menunjang perkembangan sekolah. Ide kreatifnya dapat digunakan untuk membuat perencanaan, menyusun organisasi sekolah, memberikan pengarahan, dan

mengatur pembagian kerja, mengelola kepegawaian yang ada di lingkungan sekolah agar keseluruhan proses administrasi berjalan dengan lancar (Sobri, Asep dan Charul Rochman, 2009: 101).

Menurut Sobri, Asep dan Charul Rochman (2009: 102), kepala sekolah sebagai manajer harus memiliki pengetahuan dan teori-teori pengelolaan untuk diterapkan dalam praktek kerjanya. Posisi manajer menempati posisi penting dalam lingkungan pendidikan baik secara rasional, struktural, maupun operasional. Sebagai pengelola pendidikan, kepala sekolah juga bertanggung jawab untuk mengetahui pertumbuhan guru-guru secara kontinyu.

Menurut Wahjosumidjo (2010: 101) keterampilan yang harus dimiliki seorang manajer antara lain:

1) *Technical Skill* (keterampilan teknik)

- a) Menguasai pengetahuan tentang metode, proses, prosedur dan teknik melaksanakan kegiatan khusus.
- b) Kemampuan untuk memanfaatkan serta mendayagunakan sarana, peralatan yang diperlukan dalam mendukung kegiatan yang bersifat khusus.

2) *Human Skill* (keterampilan kemanusiaan)

- a) Kemampuan untuk memahami perilaku manusia dan proses kerja sama.
- b) Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa mereka berkata dan berperilaku.
- c) Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif.

- d) Kemampuan menciptakan kerja sama yang efektif, kooperatif, praktis dan diplomatis.
 - e) Mampu berperilaku yang dapat diterima.
- 3) *Conceptual Skill* (keterampilan konseptual)
- a) Kemampuan analisis.
 - b) Kemampuan berfikir rasional.
 - c) Ahli atau cakap dalam berbagai konsepsi.
 - d) Mampu menganalisis berbagai kejadian, serta mampu memahami berbagai kecenderungan.
 - e) Mampu mengantisipasi perintah.
 - f) Mampu mengenali macam-macam kesempatan dan problem-problem sosial.

b. Prinsip manajemen

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penyelenggaraan manajemen sekolah menurut Suryosubroto (2004: 184-185) antara lain:

- 1) Perencanaan secara jelas, sederhana, fleksibel dan seimbang.
- 2) Organisasi tegas dan memiliki asas-asas:
 - a) Adanya komando-komando.
 - b) Adanya pengawasan yang terus menerus.
 - c) Adanya pembagian tanggung jawab yang seimbang.
 - d) Adanya pembagian tugas yang logis dengan memperhatikan usia, masa kerja, pangkat dan kemampuan.
- 3) Staffing secara tepat.

- 4) Pengarahan secara terus menerus oleh setiap unsur pimpinan kepada bawahan.
- 5) Koordinasi yang menimbulkan suasana kerja dan kerja sama secara harmonis.
- 6) Pengawasan secara cermat sehingga terhindar dari penyimpangan-penyimpangan kegiatan.
- 7) Pelaporan yang dapat dimanfaatkan untuk memelihara dan mengembangkan hal-hal yang baik dan mungkin dari terhalangnya kegagalan.
- 8) Pembiayaan yang hemat merata dan dapat dipertanggung-jawabkan.
- 9) Pelaksanaannya berlangsung secara tertib, lengkap, tepat, dan cepat sehingga siap pakai.
- 10) Peka terhadap pembaruan agar dapat melayani proses pembaruan pendidikan.

Menurut Sobri, Asep dan Charul Rochman (2009: 102-106) fungsinya manajer pendidikan, antara lain:

- 1) Merencanakan.
- 2) Mengorganisasikan.
- 3) Memotivasi.
- 4) Mengarahkan.
- 5) Mengkoordinasikan.
- 6) Mengawasi.

c. Indikator kepala sekolah sebagai manajer

Suryosubroto (2004: 184) mengemukakan bahwa proses kegiatan kepala sekolah sebagai manajer dapat dilihat pada prinsip-prinsipnya antara lain:

- 1) Merencanakan

Perencanaan (*planning*) adalah pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Hani Handoko (1995) mengemukakan bahwa terdapat empat tahap dalam perencanaan, yaitu: (a) menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan, (b) merumuskan keadaan saat ini, (c) mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan, (d) mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan.

Kepala sekolah dapat merencanakan tugas-tugas menyusun rencana kegiatan kedepan dari suatu organisasi yang meliputi rencana jangka panjang, menengah, pendek, rencana kegiatan, serta menetapkan target-target yang hendak dicapai. Dalam membuat perencanaan dapat menempuh beberapa tahap yaitu: identifikasi masalah, perumusan masalah, penetapan tujuan, identifikasi alternatif, pemilihan alternatif dan elaborasi alternatif, (Sobri, Asep dan Charul ochman, 2009: 103).

Wahjosumidjo (2010: 94) merencanakan dalam arti kepala sekolah harus benar benar memikirkan dan merumuskan dalam suatu program tujuan dan tindakan yang harus dilakukan. Sedangkan Mulyasa (2005: 106) mengemukakan bahwa kemampuan menyusun program sekolah harus diwujudkan dalam (a) pengembangan program jangka panjang, baik program akademis maupun nonakademis, yang dituangkan dalam kurun waktu lebih dari lima tahun, (b) pengembangan program jangka menengah, baik program akademis maupun non akademis, yang dituangkan dalam kurun waktu tiga

sampai lima tahun, (c) pengembangan program jangka pendek, baik program akademis maupun nonakademis, yang dituangkan dalam kurun waktu satu tahun (program tahunan), termasuk pengembangan rencana anggaran pendapatan belanja sekolah (RAPBS) dan Anggaran Biaya Sekolah (ABS). Kepala sekolah harus memiliki mekanisme yang jelas untuk memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan program secara periodik, sistemik, dan sistematik.

Sedangkan Slamet (2008: 3) mengemukakan bahwa sekolah diberi kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai dengan kebutuhannya. Kebutuhan yang dimaksud misalnya kebutuhan untuk meningkatkan mutu sekolah. Oleh karena itu, sekolah harus melakukan analisis kebutuhan mutu dan berdasarkan hasil analisis kebutuhan mutu dan berdasarkan hasil analisis kebutuhan mutu inilah sekolah membuat rencana peningkatan mutu.

2) Mengorganisasikan

Menurut George R. Terry (1986) mengemukakan bahwa, pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien, dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu, dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.

Berkenaan dengan pengorganisasian ini, Hadari Nawawi dalam (Sobri, Asep Jihad & Charul Rochman, 2009: 103) mengemukakan beberapa asas dalam organisasi, diantaranya; (a) organisasi harus profesional, yaitu dengan pembagian satuan kerja yang sesuai dengan kebutuhan, (b) pengelompokan

satuan kerja harus menggambarkan pembagian kerja, (c) organisasi harus mengatur pelimpahan wewenang dan tanggung jawab, (d) organisasi harus mencerminkan rentangan *control*, (e) organisasi harus mengandung kesatuan perintah, dan (f) organisasi harus fleksibel dan seimbang.

Sedangkan Wahjosumidjo (2010: 94) mengemukakan bahwa mengorganisasikan berarti bahwa kepala sekolah harus mampu menghimpun dan mengoordinasikan sumber daya manusia dan sumber-sumber material sekolah, sebab keberhasilan sekolah sangat bergantung pada kecakapan dalam mengatur dan mendayagunakan berbagai sumber dalam mencapai tujuan.

Program sekolah akan berjalan lancar, terorganisir dan terkoordinir secara konsisten jika didukung oleh organisasi sekolah yang cepat tanggap terhadap kebutuhan sekolah. Oleh karena itu, sekolah perlu diorganisasikan secara tersistem sehingga memiliki struktur hirarkis yang terkoordinir secara rapi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengorganisasian sekolah yang dilakukan secara cermat, yang ditampilkan dalam bentuk struktur organisasi, akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas pemanfaatan sumber daya manusia di sekolah. Selain itu, dengan adanya kejelasan siapa yang mengerjakan apa dan siapa yang melapor kepada siapa, struktur organisasi sekolah yang baik akan mampu menerjemahkan strategi kedalam operasi yang produktif (Slamet, 2008: 11).

Menurut Sobri, Asep dan Charul Rochman (2009: 103) mengemukakan bahwa kepala sekolah melakukan pembagian kerja yang jelas terhadap guru-guru, tata usaha dan karyawan lainnya sesuai dengan susunan

organisasi yang telah dibuat. Kegiatan mengorganisasikan meliputi tugas-tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang melakukan, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, dimana keputusan harus diambil.

Kemampuan menyusun organisasi personalia sekolah harus diwujudkan dalam pengembangan susunan personalia sekolah, pengembangan susunan personalia pendukung seperti pengelola laboratorium, perpustakaan, dan pusat belajar (PSB), serta penyusunan kepanitian untuk kegiatan temporer, seperti panitia penerimaan peserta didik baru (PSB), panitia ujian (Mulyasa, 2005: 106).

Menurut Slamet (2008: 3) fungsi-fungsi yang dapat digarap oleh sekolah dalam kerangka otonomi pendidikan meliputi; pengelolaan proses belajar mengajar, pengelolaan tenaga kependidikan, pengelolaan fasilitas (peralatan dan perlengkapan), pengelolaan keuangan, pelayanan siswa, hubungan sekolah-masyarakat.

3) Mengkoordinasikan

Sebagai manajer kepala sekolah harus mau dan mampu mendayagunakan seluruh sumber sekolah dalam rangka mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan. Kepala sekolah harus mampu bekerja melalui orang lain, serta berusaha untuk senantiasa mempertanggungjawabkan setiap tindakan. Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan di sekolah, berfikir secara analitik dan konseptual, dan harus senantiasa berusaha untuk menjadi penengah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi

oleh para tenaga kependidikan yang menjadi bawahannya, serta berusaha untuk mengambil keputusan yang memuaskan bagi semua (Mulyasa, 2005: 103).

Adanya bermacam-macam tugas dan pekerjaan yang dilakukan oleh banyak orang memerlukan adanya koordinasi serta pengarahan dari pimpinan sekolah. Adanya koordinasi dan pengarahan yang baik dan berkelanjutan dapat menghindarkan kemungkinan terjadinya persaingan yang tidak sehat. Pengkoordinasian adalah kegiatan menghubungkan orang-orang dan tugas-tugas sehingga terjalin kesatuan atau keselarasan keputusan, kebijakan, tindakan, langkah, sikap serta tercegah dari timbulnya pertentangan, kekacauan, dan kekosongan tindakan. Tindakan mengkoordinasikan dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti: (a) melaksanakan penjelasan singkat, (b) mengadakan rapat kerja, (c) memberikan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis, (d) memberikan balikan tentang hasil suatu kegiatan (Sobri, Asep dan Charul Rochman, 2009: 105).

4) Melaksanakan

Melaksanakan adalah melakukan, menjalankan, mengerjakan rancangan, keputusan. Dalam pelaksanaannya berlangsung secara tertib, lengkap, tepat, dan cepat. Kepala sekolah tidak boleh memaksakan kehendak sendiri terhadap kelompoknya. Ia harus berusaha memenuhi kehendak dan kebutuhan kelompoknya, juga program atau rencana yang telah ditetapkan bersama. Menurut Syaiful Sagala (2010: 179) rapat guru yang dipimpin oleh kepala sekolah akan menghasilkan guru yang baik, jika direncanakan dengan

baik, dilaksanakan sesuai dengan perencanaan, dan ditindaklanjuti sesuai dengan kesepakatan yang dicapai dalam rapat.

Sedangkan Jamal Ma'mur Asmani (2009: 184) mengemukakan bahwa rapat berfungsi sebagai media konsolidasi, media komunikasi, harmonisasi, dan ekspansi program sesuai dengan rancangan dan situasi mutakhir yang terjadi. Dari rapat akan kelihatan mana personel yang serius dan bekerja keras untuk kemajuan lembaga, serta mana yang setengah-setengah dan hanya mencari keuntungan finansial. Menurut Mulyasa (2005: 107) bahwa kemampuan mendayagunakan sumber daya sekolah, yang harus diwujudkan dalam pendayagunaan serta perawatan sarana dan prasarana sekolah.

Sarana dan Prasarana sekolah merupakan salah satu faktor penunjang dalam pencapaian keberhasilan proses belajar mengajar di sekolah. Tentunya hal tersebut dapat dicapai apabila ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai disertai dengan pengelolaan secara optimal. Sarana dan prasarana merupakan penunjang untuk keaktifan proses belajar mengajar. Barang-barang tersebut kondisinya tidak akan tetap, tetapi lama kelamaan akan mengarah pada kerusakan, kehancuran bahkan kepunahan. Namun agar sarana dan prasarana tersebut tidak cepat rusak atau hancur diperlukan usaha pemeliharaan yang baik dari pihak pemakainya. Pemeliharaan atau *maintenanace* merupakan suatu kegiatan yang kontinyu untuk mengusahakan agar sarana dan prasarana pendidikan yang ada tetap dalam keadaan baik dan siap untuk dipergunakan.

Sarana dan prasarana merupakan sumber utama yang memerlukan penataan sehingga fungsional, aman dan atraktif untuk keperluan proses belajar di sekolah. Secara fisik sarana dan prasarana harus menjamin adanya kondisi yang bersih dan secara psikologis dapat menimbulkan minat belajar, hampir dari separuh waktunya siswa-siswa bekerja, belajar dan bermain di sekolah, karena itu lingkungan sekolah (sarana dan prasarana) harus aman, sehat, dan menimbulkan presepsi positif bagi siswa-siswanya.

Dari pendapat para ahli di atas dapat dirangkum bahwa kepala sekolah sebagai manajer adalah kepala sekolah yang melakukan kegiatan manajemen. Ia dapat membuat perencanaan, menyusun organisasi sekolah, memberikan pengarahan, dan mengatur pembagian kerja, serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tugas kepala sekolah sebagai manajer meliputi: merencanakan, mengorganisasikan, mengkoordinasikan, dan melaksanakan.

3. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

a. Definisi

Motivasi sering diartikan sebagai sesuatu yang mampu mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Motivasi berasal dari bahasa latin "*movere*" yang berarti dorongan atau daya penggerak (Malayu Hasibuan, 2003:92). Sedangkan Marno & Triyo Supriyatno (2008: 21) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsang untuk melakukan tindakan-tindakan. Pada dasarnya motivasi ini berangkat dari motif-

motif yang dimiliki oleh seseorang. Motif sendiri pada dasarnya adalah kebutuhan, keinginan, dorongan, atau gerak hati dalam diri seseorang. Jadi motivasi adalah suatu keadaan yang membuat motif bergerak sesuai dengan kebutuhan yang dimiliki oleh masing-masing individu.

Menurut Sobri, Asep dan Charul Rochman (2009: 23-24) motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menyerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan Supardi dan Sayiful Anwar dalam (Sobri, Asep dan Charul Rocman, 2009: 23-24) mengartikan motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan.

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar, (Mulyasa, 2005: 120).

b. Faktor-faktor motivasi

Motivasi yang mengkaitkan imbalan dengan prestasi sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal (Sondang P. Siagian, 1989:294). Faktor yang mempengaruhi internal motivasi antara lain:

- 1) Persepsi seseorang mengenai diri sendiri.
- 2) Harga diri.
- 3) Harapan pribadi.
- 4) Kebutuhan.
- 5) Keinginan.
- 6) Kepuasan kerja.
- 7) Prestasi kerja yang dihasilkan.

Sedangkan faktor eksternal dari motivasi antara lain:

- 1) Jenis dan sifat pekerjaan.
- 2) Kelompok kerja dimana seseorang bergabung.
- 3) Organisasi tempat bekerja.
- 4) Situasi lingkungan pada umumnya.
- 5) Sitem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

c. Tujuan motivasi

Tujuan motivasi menurut Malayu Hasibuan (2003:97-98) antara lain:

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja.
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja.
- 3) Meningkatkan produktivitas kerja.
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan kerja.
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi.

- 6) Mengefektifkan pengadaan pegawai.
- 7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 8) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi seseorang.
- 9) Meningkatkan kesejahteraan.
- 10) Mempertinggi rasa tanggungjawab seseorang terhadap tugas tugasnya.

Sedangkan Marno & Triyo Supriyatno (2008: 22) mengemukakan bahwa tujuan dari motivasi sebagai berikut:

- 1) Mengubah perilaku pegawai sesuai dengan pemimpin.
- 2) Meningkatkan kegairahan kerja pegawai.
- 3) Meningkatkan disiplin pegawai.
- 4) Meningkatkan kestabilan pegawai.
- 5) Meningkatkan kesejahteraan pegawai.
- 6) Meningkatkan prestasi pegawai.
- 7) Meningkatkan moral pegawai.
- 8) Meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai.
- 9) Meningkatkan produktivitas efisiensi.
- 10) Memperdalam kecintaan pegawai terhadap perusahaan.
- 11) Memperbesar partisipasi pegawai terhadap perusahaan.

d. Pola-pola/bentuk motivasi

Motivasi memiliki berbagai macam pola. Hasibuan (2003:97) mengemukakan beberapa pola motivasi adalah sebagai berikut:

- 1) *Achievement Motivation* adalah suatu keinginan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan dan pertumbuhan.

- 2) *Affiliation Motivation* adalah dorongan untuk melakukan hubungan-hubungan dengan orang lain.
- 3) *Competence Motivation* adalah dorongan untuk berprestasi baik dengan melakukan pekerjaan yang bermutu tinggi.
- 4) *Power Motivation* adalah dorongan untuk dapat mengendalikan suatu keadaan dan adanya kecenderungan mengambil risiko dalam menghancurkan rintangan-rintangan yang terjadi.

e. Indikator kepala sekolah sebagai motivator

Dalam penilaian kinerja kepala sekolah, kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas sebagai motivator antara lain (Mulyasa, 2005: 120) meliputi:

- 1) Pengaturan lingkungan fisik.
- 2) Menanamkan disiplin.
- 3) Memberi dorongan/motivasi.
- 4) Memberi penghargaan.

Berikut dibawah ini merupakan penjelasan dari indikator kepala sekolah sebagai motivator yang meliputi:

- 1) Pengaturan lingkungan fisik

Lingkungan fisik yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu membangkitkan motivasi tenaga kependidikan agar dapat melaksanakan tugas secara optimal. Pengaturan lingkungan fisik tersebut antara lain mencakup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan,

ruang laboratorium, bengkel, serta mengatur lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan.

Menurut Abdul Majid (2008: 167) bahwa lingkungan fisik mempunyai pengaruh penting terhadap hasil pembelajaran. Lingkungan fisik yang menguntungkan dan memenuhi syarat minimal mendukung meningkatnya intensitas proses pembelajaran dan mempunyai pengaruh positif terhadap pencapaian tujuan pembelajaran. Lingkungan fisik yang dimaksud meliputi: (a) ruang tempat berlangsungnya proses belajar mengajar, (b) pengaturan tempat duduk, (c) ventilasi dan pengaturan cahaya, (d) pengaturan penyimpanan barang-barang.

Lingkungan sekolah yang sejuk, hijau, bersih, terawat, tidak semrawut, tenang dan aman adalah kondisi prasyarat untuk menciptakan iklim belajar yang kondusif. Maka program-program yang terkait dengan hal-hal tersebut juga perlu disentuh. Misalnya penataan tempat parkir yang rapi dan berbagai penataan yang lain, tamanisasi, hijauanisasi, perawatan kebersihan, sampai penataan ruang kerja dan kelas. Prinsipnya, semua ruang yang ada di lingkungan sekolah baik di dalam maupun di luar gedung harus berfungsi dan difungsikan dengan baik (UPPL KKN-PPL UNY, 2011: 16).

2) Menanamkan Disiplin

Menurut Mulyasa (2005: 102-122), dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah kepala sekolah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini

diharapkan dapat tercapai tujuan secara efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan produktifitas sekolah.

Rendahnya produktivitas tenaga kependidikan di sekolah baik dalam mengikuti aturan dan tata tertib sekolah, maupun dalam melakukan pekerjaannya sangat erat kaitannya dengan masalah disiplin. Oleh karena itu, dalam menumbuhkan kepala sekolah profesional dalam paradigma baru manajemen pendidikan di sekolah diperlukan adanya peningkatan disiplin untuk menciptakan budaya kerja dan budaya disiplin para tenaga kependidikan dalam melakukan tugasnya di sekolah. Sekolah dapat membuat aturan-aturan yang harus ditaati, khususnya oleh warga sekolah, guru, peserta didik, karyawan dan kepala sekolah. Aturan tersebut meliputi tata tertib waktu masuk dan pulang sekolah, kehadiran di sekolah dan di kelas serta proses pembelajaran yang sedang berlangsung (Mulyasa, 2005: 80).

Pembinaan disiplin tenaga kependidikan menurut Callahan and Clark dalam (Mulyasa, 2005: 141) meliputi antara lain:

- a) Membantu tenaga kependidikan mengembangkan pola perilakunya.
- b) Membantu tenaga kependidikan meningkatkan standar perilakunya.
- c) Menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat.

Lebih lanjut dikemukakan pentingnya disiplin untuk menanamkan:

- a) *Respect for authority* (rasa hormat terhadap kewenangan).
- b) *Co-operative effort* (upaya untuk menanamkan kerjasama).
- c) *The need for organization* (kebutuhan untuk berorganisasi).
- d) *Respect for others* (rasa hormat terhadap orang lain).

Peningkatan produktivitas kerja tenaga kependidikan perlu dimulai dengan sikap demokratis. Oleh karena itu dalam membina disiplin tenaga kependidikan perlu berpedoman pada hal tersebut, yakni dari, oleh dan untuk tenaga kependidikan, sedangkan kepala sekolah tut wuri handayani. Pendapat Soelaeman dalam (Mulyasa, 2005: 142) mengemukakan bahwa kepala sekolah berfungsi sebagai pengemban ketertiban, yang perlu diteladani.

Sedangkan Reisman dan Payne dalam (Mulyasa, 2005: 142-143) mengemukakan strategi umum membina disiplin sebagai berikut:

- a) *Self concept* (konsep diri). Strategi ini menekankan bahwa konsep-konsep diri masing-masing individu merupakan faktor penting dari setiap perilaku. Untuk menumbuhkan konsep diri, kepala sekolah disarankan bersikap empati, menerima, hangat, dan terbuka, sehingga para tenaga kependidikan dapat mengeksplorasi pikiran dan perasaannya dalam memecahkan masalahnya.
- b) *Communication skills* (keterampilan berkomunikasi). Kepala sekolah harus menerima semua perasaan tenaga kependidikan dengan komunikasi yang dapat menimbulkan kepatuhan dari dalam dirinya.
- c) *Natural and logical consequences* (konsekuensi-konsekuensi logis dan alami). Perilaku-perilaku yang salah terjadi karena tenaga kependidikan telah mengembangkan kepercayaan yang salah terhadap dirinya. Hal ini mendorong munculnya perilaku-perilaku salah yang disebut '*misbehavior*'. Untuk ini dirasakan menunjukkan secara tepat tujuan perilaku yang salah sehingga membantu tenaga kependidikan dalam

mengatasi perilakunya, serta memanfaatkan akibat-akibat logis dan alami dari perilaku yang salah.

- d) *Value clarification* (klarifikasi nilai). Strategi ini dilakukan untuk membantu tenaga kependidikan dalam menjawab pertanyaannya sendiri tentang nilai-nilai dan membentuk sistem nilainya sendiri.
- e) *Leader effectiveness training* (latihan keefektifan pemimpin). Tujuan metode ini adalah untuk menghilangkan metode refresif dan kekasaan, misalnya hukuman dan ancaman melalui semua model komunikasi tertentu.
- f) *Reality therapy* (terapi realitas). Kepala sekolah perlu bersikap positif dan bertanggung jawab.

3) Memberi dorongan/motivasi

Menurut Sobri, Asep dan Charul Rochman (2009: 23-24) motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menyerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Mulyasa (2005: 102-122) keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dipengaruhi oleh berbagai faktor, faktor yang datang dari dalam maupun yang datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-

faktor lain ke arah efektifitas kerja. Dalam hal tertentu motivasi sering disamakan dengan mesin dan kemudi mobil, yang berfungsi sebagai penggerak dan pengarah.

Mulyasa (2005: 143) mengemukakan bahwa setiap tenaga kependidikan memiliki karakteristik khusus, yang satu sama lain berbeda. Hal tersebut memerlukan perhatian dan pelayanan khusus pula dari kepala sekolah, agar mereka dapat memanfaatkan waktu untuk meningkatkan kinerjanya. Perbedaan tenaga kependidikan tidak hanya dalam bentuk fisiknya, tetapi juga psikisnya, misalnya motivasi. Oleh karena itu untuk meningkatkan produktivitas kerja, perlu diperhatikan motivasi para tenaga kependidikan dan faktor-faktor lain yang mempengaruhinya.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang turut menentukan keefektifan kerja. Callahan dan Clark (1988) mengemukakan bahwa motivasi adalah tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah yang tergolong ke dalam teori X, pada hakekatnya tidak menyukai bekerja, berkemampuan kecil untuk mengatasi masalah-masalah organisasi, hanya membutuhkan motivasi fisiologis saja, oleh karena itu perlu diawasi secara ketat (Mulyasa, 2005: 143).

Mulyasa (2005: 121-122) beberapa prinsip yang dapat diterapkan untuk memotivasi tenaga kependidikan agar mau dan mampu meningkatkan kinerjanya, diantaranya:

- a) Tenaga kependidikan akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik, dan menyenangkan.

- b) Tujuan kegiatan harus disusun dengan jelas dan diinformasikan kepada tenaga kependidikan sehingga mereka mengetahui tujuan dia bekerja. Tenaga kependidikan juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
- c) Para tenaga kependidikan harus selalu diberitahu tentang hasil dari setiap pekerjaannya.
- d) Pemberian hadiah lebih baik daripada hukuman, namun sewaktu-waktu juga diperlukan.
- e) Manfaatkan sikap-sikap, cita-cita dan rasa ingin tahu tenaga kependidikan.
- f) Usahakan untuk memperhatikan perbedaan individual tenaga kependidikan, misalnya perbedaan kemampuan, latar belakang dan sikap mereka terhadap pekerjaannya.

4) Memberi Penghargaan

Menurut Mulyasa (2005: 102-122) penghargaan (*reward*) ini sangat penting untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan ini para tenaga kependidikan dapat dirangsang untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Kepala sekolah harus berusaha menggunakan penghargaan ini secara tepat, efektif dan efisien untuk menghindari dampak negatif yang bisa ditimbulkannya.

Malahan menurut Steers, Poter dan Herzberg dalam (Manullang dan Manullang, 2001:180) mengungkapkan bahwa dengan pemberian hadiah terhadap guru yang berprestasi atau kinerja kerjanya baik akan memotivasi

mereka dalam bekerja dikarenakan usaha mereka diakui oleh pimpinan. Adapun pemberian penghargaan dapat dilakukan dengan cara-cara yang dikemukakan oleh Herzberg dalam (Manullang dan Manullang, 2001:180) yaitu sebagai berikut:

- a) Langsung menyatakan keberhasilan di tempat pekerjaannya, lebih baik dilakukan sewaktu ada orang lain.
- b) Memberi surat penghargaan.
- c) Memberi hadiah berupa uang tunai.
- d) Memberi medali, surat penghargaan dan hadiah uang tunai.
- e) Memberi kenaikan gaji dan promosi.

Penghargaan tersebut tidak harus selalu uang, bisa saja penghargaan tersebut dengan bentuk lain yang diharapkan oleh guru dalam pekerjaannya (Steers dan Porter, 1987:582-583). Adapun bentuk pemberian penghargaan yang diberikan terhadap guru yang berprestasi, yang paling penting menurut Allan (1991: 99) adalah penyampaian ucapan terima kasih oleh kepala sekolah jika guru menyelesaikan tugasnya dengan baik dan memberikan penghargaan yang wajar kepada mereka yang berprestasi.

Dari pendapat para ahli di atas dapat dirangkum bahwa kepala sekolah sebagai motivator adalah kepala sekolah yang memberikan motivasi, dorongan kepada guru dalam melakukan berbagai tugas sehingga mau dan rela untuk menyerahkan kemampuan dalam bentuk keterampilan, tenaga dan waktunya yang menjadi tanggungjawabnya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Pemberian motivasi dari kepala sekolah untuk para guru dapat berupa

pengaturan lingkungan fisik, menanamkan disiplin, memberi motivasi, dan memberi penghargaan.

4. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

a. Definisi

Menurut Good Carter dalam (Piet Sahertian, 2000: 17) bahwa supervisi adalah usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru serta merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode serta evaluasi pengajaran. Sejalan dengan itu Burton dan Bruckner dalam (Piet Sahertian, 2000: 17) mengemukakan bahwa supervisi adalah suatu teknik pelayanan yang tujuan utamanya memperlajari dan memperbaiki secara bersama-sama faktor yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan anak.

Pengertian supervisi supervisi adalah bantuan dan pelayanan yang diberikan kepada guru agar mau terus menerus belajar, meningkatkan kualitas pembelajaranya, menumbuhkan kreativitas guru memperbaiki bersama-sama dengan acara melakukan seleksi dan revisi tujuan-tujuan pendidikan, (Syaiful Sagala, 2010: 94). Sejalan dengan pendapat tersebut Boardman dan Brigs dalam (Syaiful Sagala, 2010: 93) bahwa supervisi adalah usaha menstimulasi, mengoordinasi, dan membimbing guna secara terus menerus baik individu maupun kolektif agar memahami secara efektif pelaksanaan aktivitas mengajar dalam rangka pertumbuhan murid secara kontinyu.

Supervisi merupakan aktivitas yang harus dilakukan oleh seorang supervisor berkaitan dengan peran kepemimpinan yang diembannya dalam rangka menjaga kualitas produk yang dihasilkan lembaga. Supervisi bertujuan meningkatkan kualitas dan kinerja guru. Dengan bimbingan dan bantuan, kualitas profesional guru dan lembaga akan senantiasa bisa dijaga dan ditingkatkan, (Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, 2008: 370).

Pendapat Kimball Wiles dalam (Sahertian, 2000: 18) bahwa supervisi adalah bantuan yang diberikan untuk memperbaiki situasi belajar-mengajar yang lebih baik. Lebih lanjut Ngalm Purwanto (1998: 76) mengatakan bahwa supervisi adalah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Peran kepala sekolah diatur menurut Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah. Salah satunya kompetensi supervisi, yaitu sebagai antara lain: merencanakan supervisi, melaksanakan supervisi, menindaklanjuti supervisi.

Menurut Piet Sahertian (1981: 30-31) seorang pemimpin pendidikan yang berfungsi sebagai supervisor dalam melaksanakan supervisi hendaknya bertumpu pada prinsip sebagai berikut:

- 1) Ilmiah (*scientific*) berarti :
 - a) Sistematis, artinya dilaksanakan secara teratur, berencana dan kontinyu.
 - b) Objektif, artinya data yang didapat berdasarkan pada observasi nyata, bukan tafsiran pribadi.

- c) Menggunakan alat (instrumen) yang dapat memberi informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses belajar mengajar.
- 2) Demokratis, menjunjung tinggi asas musyawarah. Memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerima pendapat orang lain.
- 3) Kooperatif, maksudnya kerjasama seluruh staf dalam kegiatan pengumpulan data, analisis data dan perbaikan serta pengembangan proses belajar mengajar hendaklah dilakukan dengan kerjasama seluruh staf sekolah.
- 4) Konstruktif dan kreatif, membina inisiatif guru serta mendorongnya untuk aktif menciptakan suasana dimana tiap orang merasa aman dan dapat mengembangkan potensinya.

Menurut Ngalim Purwanto (1998: 118) ada beberapa faktor yang mempengaruhi berhasil tidaknya supervisi atau cepat-lambatnya hasil supervisi antara lain:

- 1) Lingkungan masyarakat tempat sekolah itu berada. Apakah sekolah itu di kota besar, di kota kecil, atau pelosok. Dilingkungan masyarakat orang-orang kaya atau dilingkungan orang-orang yang pada umumnya kurang mampu. Dilingkungan masyarakat intelektual, pedagang, atau petani dan lain-lain.
- 2) Besar-kecilnya sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah. Apakah sekolah itu merupakan kompleks sekolah yang besar, banyak jumlah guru dan muridnya, memiliki halaman dan tanah yang luas, atau sebaliknya.

- 3) Tingkatan dan jenis sekolah. Apakah sekolah yang di pimpin itu SD atau sekolah lanjutan, SLTP, SMU atau SMK dan sebagainya semuanya memerlukan sikap dan sifat supervisi tertentu.
- 4) Keadaan guru-guru dan pegawai yang tersedia. Apakah guru-guru di sekolah itu pada umumnya sudah berwenang, bagaimana kehidupan sosial ekonomi, hasrat kemampuannya, dan sebagainya.
- 5) Kecakapan dan keahlian kepala sekolah itu sendiri. Di antara faktor-faktor yang lain, yang terakhir ini adalah yang terpenting.

b. Tujuan supervisi

Menurut Piet Sahertian (1981: 24) dikemukakan beberapa tujuan dari supervisi, yaitu:

- 1) Membantu guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan.
- 2) Membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar murid-murid.
- 3) Membantu guru dalam menggunakan sumber-sumber pengalaman belajar.
- 4) Membantu guru dalam menggunakan metode-metode dan alat-alat pelajaran modern.
- 5) Membantu guru dalam memenuhi kebutuhan belajar murid-murid.
- 6) Membantu guru dalam hal menilai kemajuan murid-murid dan hasil pekerjaan guru itu sendiri.
- 7) Membantu guru dalam membina reaksi mental atau moral kerja guru dalam rangka pertumbuhan pribadi dan jabatan mereka.
- 8) Membantu guru baru di sekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diperolehnya.

- 9) Membantu guru agar lebih mudah mengadakan penyesuaian terhadap masyarakat dan cara-cara menggunakan sumber-sumber masyarakat dan seterusnya.
- 10) Membantu guru agar waktu dan tenaga tercurahkan sepenuhnya dalam pembinaan sekolah.

Fungsi supervisi menurut Swearingen dalam (Piet Sahertian, 1981: 26) sebagai berikut:

- 1) Mengkoordinasi semua usaha sekolah.
- 2) Melengkapi kepemimpinan sekolah.
- 3) Memperluas pengalaman guru-guru.
- 4) Mestimulasi usaha-usaha yang kreatif.
- 5) Memberikan fasilitas dan penilaian yang terus-menerus.
- 6) Menganalisa situasi belajar dan mengajar.
- 7) Memberikan pengetahuan dan skill kepada setiap anggota staff.
- 8) Mengintegrasikan tujuan pendidikan dan membantu meningkatkan kemampaun guru mengajar.

c. Teknik supervisi

Menurut Sayiful Sagala (2010: 174-191) secara garis besar cara atau teknik supervisi dapat digolongkan menjadi dua, yaitu teknik perseorangan dan teknik kelompok.

- 1) Teknik Perseorangan
 - a) Mengadakan kunjungan kelas (*classroom visitation*).

Kunjungan kelas ini dilakukan oleh supervisor dengan tujuan untuk mengobservasi bagaimana guru mengajar, apakah sudah memenuhi syarat-syarat metodik yang sesuai. Setelah kunjungan selesai, selanjutnya diadakan diskusi empat mata antara supervisor dengan guru yang bersangkutan, serta memberikan saran-saran yang diperlukan.

b) Observasi kelas (*observation visits*).

Guru ditugaskan untuk melihat/mengamati seorang guru yang sedang mendemonstrasikan cara-cara mengajar suatu mata pelajaran. Misalnya cara menggunakan alat atau media yang baru. Sebagai demonstran dapat ditunjuk seorang guru dari sekolah sendiri atau sekolah lain, yang dianggap memiliki kecakapan atau ketrampilan mengajar sesuai dengan tujuan kunjungan kelas yang diadakan.

c) Inter Visitasi.

Kunjungan antar kelas dalam satu sekolah atau kunjungan antar sekolah sejenis merupakan suatu kegiatan yang terutama saling menukarkan pengalaman sesama guru atau kepala sekolah tentang usaha perbaikan dalam proses belajar mengajar.

d) Menilai diri sendiri.

Percakapan pribadi adalah suatu teknik dalam pemberian layanan kepada guru dengan mengadakan pembicaraan tentang masalah yang dihadapi

guru. Pertemuan pribadi antara supervisor dengan guru untuk membicarakan masalah-masalah khusus yang dihadapi guru.

e) Demonstrasi mengajar.

Suatu upaya supervisor membantu guru yang disupervisi dengan menunjukkan kepada mereka bagaimana mengajar yang baik, yang melakukan demonstrasi mengajar adalah pengawas sekolah, kepala sekolah, teman sejawat guru atau orang yang ahli di bidang mengajar dengan mempraktikkan penggunaan metode-metode mengajar yang tepat, metode mengajar yang baru, dan penggunaan alat-alat bantu mengajar, penggunaan alat evaluasi dan sebagainya.

f) Buletin Supervisi.

Buletin supervisi salah satu bentuk alat komunikasi dalam bentuk tulisan yang dikeluarkan oleh staf supervisor yang digunakan memperbaiki situasi belajar-mengajar.

2) Teknik Kelompok

a) Pertemuan orientasi.

Pertemuan orientasi adalah pertemuan yang dilakukan oleh pengawas sekolah dan atau kepala sekolah sebagai supervisor dengan guru latih terutama guru baru yang bertujuan menghantar guru tersebut memasuki suasana kerja yang baru sebagai pendidik.

b) Rapat guru.

Rapat guru yang dipimpin oleh supervisor akan menghasilkan guru yang baik, jika direncanakan dengan baik, dilaksanakan sesuai dengan perencanaan, dan ditindaklanjuti sesuai dengan kesepakatan yang dicapai dalam rapat.

c) Studi kelompok antar guru.

Hubungan kelompok antar guru yang dikembangkan menjadi studi kelompok yang terbangun dalam sistem pendidikan akan menciptakan komunitas belajar yang demokratik dan adil secara sosial. Keberhasilan studi kelompok guru ini sangat ditentukan kemauan dan kemampuan supervisor memfasilitasi studi kelompok ini dengan menyediakan sumber-sumber seperti buku, bahan ajar dan sumber lainnya.

d) Diskusi sebagai proses kelompok.

Diskusi adalah suatu pertukaran pikiran atau pendapat melalui proses percakapan antara atau lebih individu tentang suatu masalah untuk dicari alternatif pemecahannya.

e) *Workshop* (Lokakarya).

Suatu kegiatan belajar kelompok yang terjadi sejumlah guru atau pendidik yang mempunyai masalah yang realtif sama ingin dipecahkan bersama melalui percakapan dan bekerja secara kelompok maupun bersifat perseorangan.

f) Tukar menukar pengalaman.

Suatu teknik perjumpaan dimana guru saling memberi dan menerima, saling belajar satu dengan yang lainnya. Guru yang baru mengikuti program peningkatan kualitas mengajar seperti pelatihan menyusun silabus, menyusun RPP, penggunaan media pembelajaran, penggunaan model dan strategi pembelajaran dan menyampaikan pengalamannya pada rekan-rekannya di sekolah.

g) Diskusi panel.

Suatu bentuk diskusi yang dipentaskan dihadapan sejumlah partisipan atau pendengar. Dalam diskusi tersebut suatu masalah dihadapkan kepada sejumlah ahli (guru, pengawas sekolah, dosen) yang memiliki keahlian dibidang masalah yang sedang didiskusikan.

h) Seminar.

Seminar merupakan pertemuan ilmiah untuk menyajikan karya tulis baik berupa makalah maupun hasil-hasil penelitian. Seminar juga menginformasikan dan membahas berbagai informasi, ide, konsep dan temuan penelitian melalui suatu forum seminar.

d. Indikator kepala sekolah sebagai supervisor

Peran kepala sekolah diatur menurut Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah. Salah satunya kompetensi supervisi, yaitu sebagai berikut: (1) merencanakan supervisi, (2) melaksanakan supervisi, (3) menindaklanjuti supervisi.

1) Merencanakan supervisi

Aspek supervisi kepala sekolah yang pertama yaitu tahap perencanaan. Menurut Suharsimi Arikunto & Lia Yuliana (2008: 385) bahwa perencanaan supervisi meliputi antara lain:

- a) Menciptakan suasana kekeluargaan yang intim antara guru dengan supervisor agar komunikasi selama kegiatan dapat berlangsung secara efektif.
- b) Membuat kesepakatan antara guru dengan supervisor tentang aspek proses belajar mengajar yang akan dikembangkan dan ditingkatkan; khususnya keterampilan bertanya, cara memotivasi siswa dan sebagainya.
- c) Persiapan mengajar tertulis yang sudah dibuat terlebih dahulu untuk dibicarakan kekurangan-kekurangan yang mungkin masih perlu dibenahi.
- d) Persiapan media atau alat-alat pelajaran yang akan digunakan sekaligus strategi penggunaannya.
- e) Cara-cara mencatat atau perekaman data yang akan digunakan oleh supervisor serta arah pengambilan data.
- f) Penyusunan instrumen supervisi, penyusunan jadwal dalam mensupervisi, kesepakatan dengan guru tolak ukur tentang hal-hal yang dijadikan objek observasi, Kepala Sekolah mempelajari RPP guru yang akan disupervisi.

Perencanaan supervisi dilakukan oleh kepala sekolah sudah baik bila, kepala sekolah telah melakukan berbagai persiapan baik kaitannya dengan perencanaan intern maupun ekstern. Intern yang dimaksud adalah segala berkas/kebutuhan/instrumen dari kepala sekolah untuk melakukan supervisi. Sedangkan ekstern yaitu semua hal yang berhubungan dengan pelaksanaan

supervisi yang seyogyanya dipersiapkan oleh pihak lain selain supervisor untuk keberhasilan pelaksanaan supervisi.

2) Melaksanakan supervisi

Aspek supervisi kepala sekolah yang kedua yaitu tahap pelaksanaan supervisi. Menurut Suharsimi Arikunto & Lia Yuliana (2008: 385-386) bahwa pelaksanaan supervisi meliputi antara lain:

- a) Pelaksanaan supervisi kepada guru dilakukan oleh supervisor dengan terlebih dulu memberikan salam dan pengantar kepada siswa. Dimaksudkan agar siswa tidak merasa grogi atau tegang, supervisor menjaga agar para siswa bersikap biasa dan tidak terganggu atas adanya guru lain (supervisor) di dalam kelasnya.
- b) Semua berkas telah disiapkan oleh supervisor dan guru pengajar juga telah menyiapkan tempat yaitu di paling belakang.
- c) Supervisor juga tetap tenang dan berusaha menyesuaikan terhadap kondisi kelas.
- d) Supervisor secara fokus mengamati cara mengajar guru juga kondisi kelas yang terjadi. Pengamatan dilakukan secara terus menerus selama guru mengajar, tetapi hanya menekankan dan mencatat bagian yang menjadi sasaran saja.
- e) Supervisor mengobservasi penampilan guru berdasarkan fokus pengamatan sesuai format observasi yang telah disepakati.

- f) Supervisor mencatat hasil observasi sesuai instrument yang telah disepakati kemudian dibuat catatan. Supervisor perlu juga mencatat komentar-komentarnya selain mencatat tentang pengajaran.
 - g) Supervisor juga mencatat beberapa poin yang terjadi di dalam kelas baik tentang perilaku guru, perangkat pembelajaran ataupun kondisi siswa selain itu juga mengisi isian dalam berkas yang telah dibawanya langsung didalam kelas.
 - h) Sesaat sebelum pelajaran diakhiri supervisor kembali memberi salam kepada siswa dan guru pengajar untuk mohon izin undur diri.
 - i) Pelaksanaan supervisi tidak mengganggu kelas, semua telah dipersiapkan untuk mendukung kelancaran supervisi.
- 3) Menindaklanjuti hasil supervisi

Aspek supervisi kepala sekolah yang ketiga yaitu menindaklanjuti hasil supervisi. Menurut Suharsimi Arikunto & Lia Yuliana (2008: 386-387) bahwa menindaklanjuti supervisi meliputi antara lain:

- a) Sesudah selesai kegiatan supervisi, guru diminta untuk mengungkapkan persepsi (kesan)-nya mengenai kegiatan belajar yang dia lakukan.
- b) Supervisor menunjukan data hasil observasi dan mendiskusikan secara bersama hasil kegiatan observasi. Menunjukan data yang telah dianalisis dan telah dikaji untuk pedoman pembinaan dan peningkatan guru, kemudian memberi waktu pada guru untuk mencermati data selanjutnya didiskusikan bersama.

- c) Supervisor bersama-sama dengan guru menganalisis kegiatan tersebut langkah-langkah demi langkah di lengkapi dengan data hasil pengamatan supervisor.
- d) Dalam mengidentifikasi hal-hal yang sudah baik dan kekurangan dalam latihan, supervisor tidak boleh menunjuk dengan tegas dan keras secara langsung tetapi melalui pertanyaan-pertanyaan yang bersifat menggali dan mengorek kelemahan sendiri.
- e) Hal yang perlu diingat bahwa dalam langkah ini supervisor tidak boleh lupa sekali-kali memberikan ulasan positif, pujian, penguatan, penghargaan terhadap guru agar ada perasaan puas dan bangga.
- f) Pada akhir diskusi supervisor bersama guru menarik kesimpulan tentang hasil pencapaian pembelajaran yang telah dilakukan dan kemudian menentukan dan membahas bersama rencana pembelajaran untuk kegiatan supervisi selanjutnya.

Dari pendapat para ahli di atas maka dapat dirangkum bahwa kepala sekolah sebagai supervisor adalah kepala sekolah yang bertugas memberikan bantuan, pelayanan, pembinaan, bimbingan kepada guru agar mau terus menerus belajar, meningkatkan kualitas pembelajarannya, mengetahui kelemahan-kelemahan dan kelebihan-kelebihannya dalam bekerja agar dalam dalam melaksanakan pekerjaan memperoleh hasil yang lebih baik. Peran dan tugas kepala sekolah sebagai supervisor meliputi: merencanakan supervisi, melaksanakan supervisi, menindaklanjuti supervisi.

5. Kinerja Guru

a. Definisi

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (Depdikbud 1990:503) dijelaskan bahwa “Kinerja berarti sesuatu yang dicapai, prestasi diperlihatkan atau kemampuan kerja”. Sedangkan Simamora (1997: 327) mengemukakan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian standar pekerjaan. Sementara Hadari Nawawi (1997:235) menegaskan bahwa kinerja yang diistilahkan sebagai karya adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik fisik / material maupun non material.

Pendapat Gibson et.al. (1996:118) mengenai kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sementara Mangkunegara (2000:67) berpendapat “prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Pengertian kinerja menurut A Dale Timpe (1992) adalah akumulasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yaitu keterampilan, upaya, dan sifat-sifat keadaan eksternal. Sedangkan Anwar Idochi (2003: 86) mengemukakan bahwa kinerja berhubungan dengan seberapa besar dan seberapa jauh tugas-tugas yang telah dijabarkan dapat diwujudkan atau dilaksanakan sehubungan dengan tugas dan tanggung jawab yang menggambarkan pola perilaku sebagai aktualisasi dari kompetensi yang dimiliki.

Pendapat Arif Rahman (1997: 26) mengenai kinerja adalah penampilan perilaku kerja yang ditandai oleh keluwesan gerak, ritme atau urutan kerja yang

sesuai dengan prosedur sehingga diperoleh hasil yang memenuhi syarat kualitas, kecepatan dan jumlah. Sedangkan Sianipar (1999: 4) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama satu periode waktu tertentu/perwujudan dari hasil perpaduan yang sinergis dan dapat terlihat dari produktivitas seseorang dalam melakukan tugas dan pekerjaannya. Sedangkan menurut Smith dalam (Mulyasa, 2003:136) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.

Kinerja adalah sesuatu yang dicapai, kemampuan kerja, atau tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas yang menggambarkan pola perilaku perilaku sebagai aktualisasi dari kompetensi yang dimiliki guru untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan selama satu periode waktu tertentu dari hasil perpaduan yang sinergis dan dapat terlihat dari produktivitas seseorang dalam melakukan tugas dan pekerjaannya

Sedangkan pengertian guru menurut Sardiman (2007: 23) adalah salah satu komponen manusia dalam proses belajar mengajar yang ikut berperan dalam usaha pembentukan sumber daya manusia yang potensial di bidang pembangunan. Moh. Uzer Usman (2009: 5) mengemukakan bahwa guru merupakan jabatan profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, maka seorang guru harus mempunyai sejumlah kompetensi atau menguasai sejumlah pengetahuan, sikap, dan keterampilan yang terkait dengan bidang tugasnya. Menurut UU Guru dan Dosen No. 14 Tahun 2005 dan PP No. 19 tahun 2005, kompetensi guru meliputi:

- 1) Kompetensi pedagogik

Meliputi pemahaman terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar, serta pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasi berbagai potensi yang dimilikinya.

2) Kompetensi kepribadian

Mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan bagi peserta didik, dan berakhlak mulia.

3) Kompetensi sosial

Merupakan kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orangtua atau wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

4) Kompetensi professional

Merupakan penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta penguasaan terhadap struktur dan metodologi keilmuan.

Dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Indonesia Pasal 39 ayat 3 dinyatakan bahwa pendidik yang mengajar pada satuan pendidikan dasar dan menengah disebut guru. Sementara itu, tugas guru sebagaimana disebutkan dalam Pasal 39 ayat 2 adalah merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan. Berarti selain mengajar atau proses pembelajaran, guru juga mempunyai tugas melaksanakan pembimbingan maupun pelatihan

pelatihan bahkan perlu melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sekitar.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru

Menurut Martinis Yamin (2010: 129) kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor personal/individual, meliputi unsur pengetahuan. Keterampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu guru.
- 2) Faktor kepemimpinan kepala sekolah, meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada guru.
- 3) Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi (sekolah) dan kultur kerja dalam organisasi (sekolah).
- 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan, eksternal dan internal.

Untuk menciptakan sistem manajemen kinerja guru yang efektif, peran kepala sekolah sebagai manajer sangat menentukan. Dalam manajemen kinerja, manajer bertanggung jawab untuk:

- 1) Menciptakan kondisi yang dapat memotivasi guru/karyawan.
- 2) Melakukan observasi kinerja.
- 3) Memperbaharui dan menyesuaikan tujuan, standar kinerja, dan kompetensi kerja apabila terjadi perubahan kondisi.
- 4) Memberikan umpan balik atas kinerja bawahan dan pengarahan.
- 5) Memfasilitasi *up granding* dan pengembangan kemampaun guru.
- 6) Memberikan penguatan perilaku untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan Sutopo Yuwono (1985: 100-101) mengemukakan beberapa hal yang mempengaruhi kinerja, antara lain:

- 1) Penghargaan/*reward*.
- 2) Kebijakan organisasi.
- 3) Supervisi
- 4) Hubungan antar manusia.
- 5) Rasa aman.
- 6) Lingkungan kerja.
- 7) Status atau kedudukan.

c. Standar Penilaian Kinerja Guru

Menurut Sondang P. Siagian (1998: 158) penilaian kinerja dimaksudkan untuk menghargai kinerja yang memuaskan. Sedangkan menurut Malayu Hasibuan (2001:72) bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses untuk mengukur hasil kerja yang dicapai oleh para pekerja dan dibandingkan terhadap standar

tingkat prestasi yang diminta guna mengetahui sampai dimana keterampilan telah dicapai.

Sedangkan menurut Dessler (2006: 327) proses penilaian kinerja terdiri dari tiga tahap yang meliputi:

1) Mendefinisikan pekerjaan

Pendefinisian pekerjaan berarti memastikan bahwa majikan dan pegawai setuju dengan kewajiban dan standar pekerjaannya.

2) Menilai kinerja

Penilaian kinerja berarti membandingkan kinerja sesungguhnya dari pegawai dengan standar yang telah ditetapkan.

3) Memberikan umpan balik

Pemberian umpan balik berkaitan dengan hasil penilaian kinerja, dalam hal ini majikan mendiskusikannya untuk membuat rencana pengembangan yang dibutuhkan.

d. Indikator kinerja guru

Kinerja guru adalah kemampuan dan usaha guru untuk melaksanakan tugas pembelajaran sebaik-baiknya yang meliputi: 1) perencanaan program pengajaran, 2) pelaksanaan kegiatan pembelajaran dan 3) evaluasi hasil pembelajaran. Sementara itu, tugas guru sebagaimana disebutkan dalam Pasal 39 ayat 2 adalah merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, dan menilai hasil pembelajaran. Kinerja guru menurut Depdiknas (2006) meliputi:

1) Perencanaan pembelajaran.

2) Pelaksanaan pembelajaran.

3) Evaluasi/menindaklanjuti pembelajaran.

Dalam standar nasional pendidikan, penjelasan pasal 28 ayat (3) butir a yang dikutip oleh Mulyasa (2007: 75) dikemukakan bahwa kompetensi pedagogik adalah kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik yang meliputi: 1) perancangan pembelajaran, 2) pelaksanaan pembelajaran, dan 3) evaluasi hasil belajar.

1) Menyusun rencana pembelajaran

Disebutkan dalam buku perencanaan pembelajaran (Haryanto, 2000: 5) bahwa dasar perlunya perencanaan pembelajaran dengan asumsi sebagai berikut: untuk memperbaiki kualitas pembelajaran perlu diawali dengan perencanaan pembelajaran yang diwujudkan disain pembelajaran, untuk merancang suatu pembelajaran perlu menggunakan pendekatan sistem, perencanaan disain pembelajaran diacukan pada bagaimana seseorang belajar, untuk merencanakan suatu disain pembelajaran diacukan pada siswa secara perorangan, pembelajaran yang dilakukan akan bermuara pada ketercapaian tujuan pembelajaran.

Dalam Undang-undang No. 14 Tahun 2005 kemampuan guru dapat dilihat dari cara proses penyusunan program kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru, yaitu mengembangkan silabus dan rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP). Sedangkan Abdul Majid (2008: 38) mengemukakan bahwa silabus adalah rancangan pembelajaran yang berisi rencana bahan ajar ,atau pelajaran tertentu pada jenjang dan kelas tertentu, sebagai hasil dari seleksi, pengelompokan, pengurutan dan penyajian materi kurikulum, yang

dipertimbangkan berdasarkan ciri dan kebutuhan daerah setempat. Berkenaan dengan komponen silabus lebih rinci dikemukakan oleh Nurhadi (2004: 143) bahwa silabus berisi uraian program yang mencantumkan: bidang studi yang diajarkan, tingkat sekolah, semester, mengelompokkan kompetensi dasar, materi pokok, indikator, strategi pembelajaran, alokasi waktu, dan bahan/alat/media.

Sedangkan UPPL UNY (2011: 7) mengemukakan bahwa RPP (rencana pelaksanaan pembelajaran) adalah rencana kegiatan guru yang berupa skenario pembelajaran tahap demi tahap mengenai aktivitas yang akan dilakukan siswa bersama guru terkait materi yang akan dipelajari siswa untuk mencapai kompetensi dasar yang telah ditentukan. Rencana pelaksanaan pembelajaran dapat difungsikan sebagai pengingat bagi guru mengenai hal-hal yang harus dipersiapkan, mengenai media yang akan digunakan, strategi pembelajaran yang dipilih, sistem penilaian yang akan digunakan, hal-hal teknis lainnya (UPPL UNY, 2011: 7).

UPPL UNY (2011: 7-9) langkah-langkah penyusunan RPP, secara singkat dapat dijelaskan sebagai berikut: mengisi identitas, merumuskan indikator, merumuskan tujuan pembelajaran, mengidentifikasi materi pembelajaran, menentukan metode pembelajaran, merumuskan langkah-langkah pembelajaran, menentukan sumber belajar, menetapkan penilaian.

2) Melaksanakan proses belajar mengajar

Suyosubroto (2002) mengemukakan bahwa kemampuan melaksanakan proses pembelajaran meliputi: (a) membuka pelajaran, (b) kegiatan inti, (c) menutup pelajaran.

a) Membuka pelajaran

Wina Sanjaya (2009:42) berpendapat, “membuka pelajaran atau *set induction* adalah usaha yang dilakukan oleh guru dalam kegiatan pembelajaran untuk menciptakan prakondisi bagi siswa agar mental maupun perhatian terpusat pada pengalaman belajar yang disajikan sehingga akan mudah mencapai kompetensi yang diharapkan. Membuka pelajaran menurut Moh. Uzer Usman (2009) komponen-komponen tersebut meliputi:

- (1) Menarik perhatian siswa.
- (2) Menimbulkan motivasi.
- (3) Memberi acuan.
- (4) Membuat kaitan atau hubungan di antara materi-materi yang akan dipelajari dengan pengalaman dan pengetahuan yang telah dikuasai siswa.

b) Kegiatan pelajaran

Uraian pelaksanaan proses pembelajaran menurut Suryosubroto (2002) menyatakan bahwa kemampuan guru dalam pelaksanaan proses pembelajaran dapat ditinjau dari kegiatan yang dilakukan guru pada waktu mengajar yaitu:

- (1) Kemampuan menguasai bahan.

- (2) Kemampuan mengelola proses belajar mengajar.
- (3) Kemampuan mengelola kelas.
- (4) Kemampuan menggunakan metode.
- (5) Kemampuan melaksanakan interaksi belajar mengajar.
- (6) Kemampuan melaksanakan penilaian.
- (7) Kemampuan pengadministrasian kegiatan belajar mengajar

Kegiatan mengajar guru dikelas menurut UPPL UNY (2011:19) meliputi: keterampilan menyampaikan materi pembelajaran, keterampilan melaksanakan interaksi dan skenario pembelajaran, keterampilan penggunaan bahasa, penampilan dan gerak, keterampilan menggunakan dan mendistribusikan waktu. Senada pendapat di atas Suharsimi Arikunto (2008: 225) mengemukakan bahwa kegiatan pembelajaran meliputi: penguasaan materi, strategi pembelajaran, pemanfaatan sumber/media pembelajaran, pengolahan kelas.

c) Menutup pelajaran

Wina Sanjaya (2009:43) mengartikan menutup pelajaran sebagai “Kegiatan yang dilakukan guru untuk mengakhiri pelajaran dengan maksud untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang apa yang telah dipelajari siswa serta keterkaitannya dengan pengalaman sebelumnya, mengetahui tingkat keberhasilan siswa, serta keberhasilan guru dalam pelaksanaan proses pembelajaran”. Komponen menutup pelajaran menurut UPPL UNY (2011:10) meliputi: meninjau kembali materi yang telah dipelajari siswa, mengevaluasi hasil belajar siswa, membuat simpulan atau

ringkasan materi, memberikan tugas yang signifikan (sesuai, bermakna, bermanfaat).

3) Evaluasi proses belajar mengajar

Dalam Undang-undang No. 14 Tahun 2005 kemampuan guru dapat dilihat dalam melaksanakan Penilaian Proses Belajar Mengajar. Penilaian hasil belajar adalah kegiatan atau cara yang ditujukan untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan pembelajaran dan juga proses pembelajaran yang telah dilakukan. Penilaian dilakukan secara konsisten, sistematis, dan terprogram dengan menggunakan tes dan nontes dalam bentuk tertulis atau lisan, pengamatan kinerja, pengukuran sikap, penilaian hasil karya dan penilaian diri.

UPPL UNY (2011: 63) mengemukakan bahwa evaluasi adalah proses sistematis untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi suatu kegiatan pembelajaran. Tujuan evaluasi untuk mengetahui sejauh mana pembelajaran telah memiliki kompetensi yang telah ditetapkan. Komponen dalam evaluasi pembelajaran meliputi: (1) dapat digunakan berbagai bentuk tagihan, seperti pertanyaan lisan, kuis, tugas rumah, ulangan, tugas individual, tugas kelompok, portfolio, unjuk kerja atau keterampilan motorik, dan pengukuran afektif yang mencakup minat, sikap dan motivasi belajar, (2) bentuk instrument yang dapat dipilih diantaranya adalah pilihan ganda, uraian objektif, menjodohkan, dan sebagainya.

Berdasarkan hasil evaluasi, guru dapat mengetahui sampai di mana penguasaan bahan pelajaran atau kecakapan masing-masing siswa. Selain itu

evaluasi juga dapat digunakan guru sebagai alat untuk memperbesar motivasi belajar siswa, sehingga dapat mencapai prestasi belajar yang lebih tinggi (Tim Pengembang MKDP Kurikulum dan Pembelajaran, 2011: 165). Sedangkan hasil evaluasi menurut Mulyasa (2007: 108) mengemukakan bahwa evaluasi hasil belajar dilakukan untuk mengetahui perubahan perilaku dan pembentukan kompetensi peserta didik, yang dapat dilakukan dengan penilaian kelas, tes kemampuan dasar, penilaian akhir satuan pendidikan dan sertifikasi, serta penilaian program.

Tujuan evaluasi dalam pembelajaran meliputi: (1) untuk melihat produktivitas dan efektivitas kegiatan belajar mengajar, (2) untuk memperbaiki menyempurnakan kegiatan guru, (3) untuk pengembangan program belajar mengajar, (4) untuk mengetahui kesulitan-kesulitan apa yang dihadapi oleh siswa selama kegiatan belajar dan mencari jalan keluarnya, (5) untuk menempatkan siswa dalam situasi belajar mengajar yang tepat sesuai dengan kemampuannya (Tim Pengembang MKDP Kurikulum dan Pembelajaran, 2011: 169). Sedangkan langkah-langkah evaluasi pembelajaran menurut UPLL UNY (2011: 63) meliputi, yaitu: (1) menetapkan standart kompetensi dan kemampuan dasar yang ingin dicapai, (2) memilih materi pembelajaran, (3) merumuskan indikator yang mengacu pada kemampuan dasar, (4) membuat butir soal berdasarkan indikator dan memperhatikan kaidah penulisan soal.

Dari pendapat para ahli di atas dapat dirangkum bahwa kinerja guru adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas, kemampuan guru dalam

melaksanakan kegiatan belajar mengajar yang disandarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan selama satu periode waktu tertentu. Kinerja guru antara lain: perencanaan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, melaksanakan penilaian/evaluasi pembelajaran.

B. Penelitian yang relevan

1. Penelitian yang dilakukan oleh Janar Teta dengan judul “Pengaruh Supervisi Kepala Sekolah dan Fasilitas Mengajar terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 2 Sukoharjo 2010/2011”. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan metode deskriptif kuantitatif.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara supervisi kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA Negeri 2 Sukoharjo Tahun Pelajaran 2010/2011. Hal ini ditunjukkan dengan $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $28,948 > 3,252$ pada taraf signifikansi 5%. Sumbangan relatif supervisi kepala sekolah (X1) terhadap kinerja guru (Y) sebesar 70,2% dan sumbangan relatif fasilitas mengajar (X2) terhadap kinerja guru (Y) sebesar 29,8%. Untuk sumbangan efektif supervisi kepala sekolah (X1) terhadap prestasi belajar mata pelajaran kearsipan (Y) sebesar 50,9% dan fasilitas mengajar (X2) terhadap kinerja guru (Y) sebesar 21,6%.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Susan Dewi dengan judul “Pengaruh Kepala Sekolah sebagai Supervisor terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Cigedug Kabupaten Garut”. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dan

menggunakan angket sebagai alat pengumpul data. Ditunjukkan oleh hasil analisis korelasi dan regresi hasil serta perhitungan koefisien determinasi sebesar 72,21% yang berarti sumbangan variabel pengaruh kepala sekolah sebagai supervisor terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan cigedug Kabupaten Garut sebesar 72,21%, sedangkan sisanya 27,79% dipengaruhi oleh faktor lain. Pengujian tersebut termasuk kategori cukup kuat. Berdasarkan uraian tersebut dapat penulis tarik kesimpulan bahwa variabel kepala sekolah sebagai supervisor memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja guru di Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Cigedug Kabupaten Garut.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Narlih Sunaryo dengan judul “Pengaruh Fungsi Kepemimpinan kepala sekolah dan iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru-Guru SD Negeri di Kecamatan Cikarang Utara Kabupaten Bekasi”. Penelitian ini menggunakan metode penelitian survey dengan pendekatan kuantitatif. Terdapat pengaruh yang signifikan antara Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Mengajar Guru-Guru pada Sekolah Dasar di Kecamatan Cikarang Utara Kabupaten bekasi sebesar 54,4%. Hal ini menunjukan bahwa tingkat Kinerja Mengajar Guru-Guru dapat dipengaruhi oleh Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah sebesar 46,8% dan iklim sekolah memberikan pengaruh terhadap kinerja guru sebesar 33%.

C. Kerangka Pikir

1. Pengaruh Kepala Sekolah sebagai Pendidik terhadap Kinerja Guru.

Sebagai pendidik, kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Sebagai pendidik diharapkan dapat membentuk budaya pengajaran dan pembelajaran kondusif di dalam kelas. Bila kepala sekolah bisa menjalankan perannya sebagai pendidik dengan baik maka secara otomatis akan meningkatkan kinerja guru.

2. Pengaruh Kepala Sekolah sebagai Manajer terhadap Kinerja Guru

Kepala sekolah sebagai manajer pada hakikatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi di mana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan, serta organisasi yang menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan karier-karier sumber daya manusia maka dari itu sekolah memerlukan manajer yang mampu untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan agar organisasi dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. Pengaruh Kepala Sekolah sebagai Motivator terhadap Kinerja Guru

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga sekolah dipengaruhi oleh berbagai faktor, faktor yang datang dari dalam maupun yang datang dari lingkungan. Dari berbagai faktor tersebut, motivasi merupakan suatu faktor yang cukup dominan dan dapat menggerakkan faktor-faktor lain ke arah efektifitas kerja. Motivasi adalah sikap atau perasaan-perasaan yang timbul pada diri terhadap pekerjaannya dalam rangka memenuhi kebutuhannya yang dapat menyebabkan naik dan turunnya semangat dan kegairahan kerja. Pemberian motivasi dari kepala sekolah menjadi sangat penting, dorongan dan motivasi yang diberikan kepala sekolah tentunya dalam upaya meningkatkan motivasi guru agar senantiasa meningkatkan kualitas kemampuan guru, dalam hal ini meningkatkan kinerja guru.

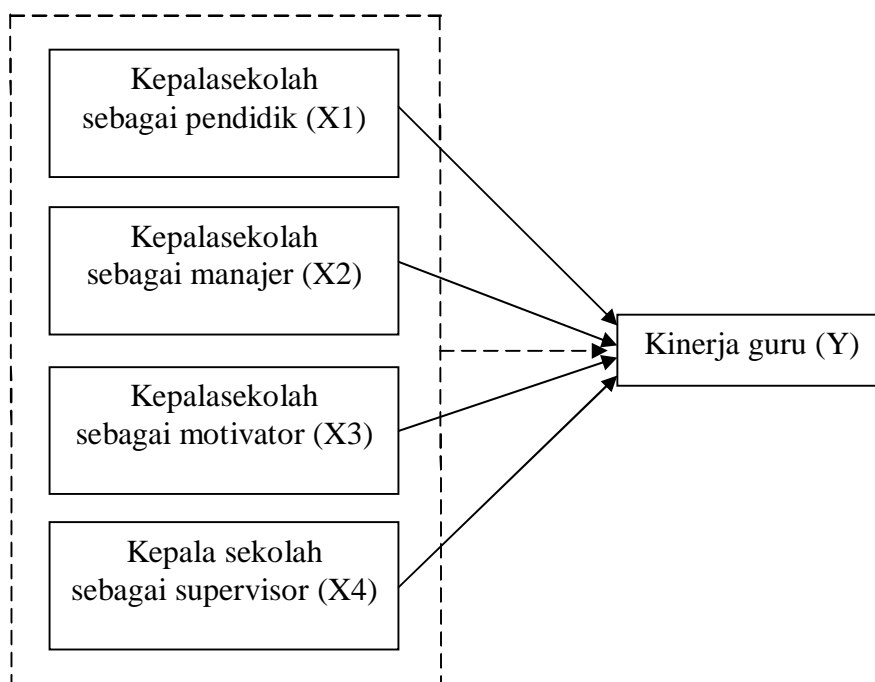
4. Pengaruh Kepala Sekolah sebagai Supervisor terhadap Kinerja Guru

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, kepala sekolah secara berkala perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan metode, media yang digunakan, keterlibatan siswa dan proses pembelajaran. Pelaksanaan kegiatan supervisi oleh kepala sekolah terhadap guru memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja mengajar guru. Dimana hasil kegiatan supervisi tersebut dapat diketahui, kelemahan serta keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, yang selanjutnya diupayakan solusi serta tindak lanjut tertentu

sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

D. Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian menurut Sugiyono (2011: 42) adalah suatu pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab.



Gambar 1. Skema hipotesis penelitian

Keterangan:

—————→ : Pengaruh antara masing-masing variabel terhadap kinerja guru.

-----➔ : Pengaruh antara variabel kepala sekolah sebagai pendidik, manajer, motivator, dan supervisor terhadap kinerja guru.

E. Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2011: 64) bahwa “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan”.

Berdasarkan permasalahan penelitian dan kajian teoritis di atas maka disusun hipotesis penelitian berikut:

1. Kepala sekolah sebagai pendidik memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta.
2. Kepala sekolah sebagai manajer memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta.
3. Kepala sekolah sebagai motivator memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta.
4. Kepala sekolah sebagai supervisor memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta.
5. Kepala sekolah sebagai pendidik, manajer, motivator dan supervisor secara bersama-sama memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta.

6. Kepala sekolah sebagai supervisor memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yaitu semua informasi diwujudkan dalam angka dan dianalisis berdasarkan analisis statistik. Ditinjau dari metodenya, maka penelitian ini termasuk jenis penelitian *ex-post facto*, karena data yang diperoleh adalah data hasil dari peristiwa yang sudah berlangsung dan tidak perlu memberikan perlakuan terhadap variabel yang diteliti dengan tujuan untuk mencari pengaruh antara variabel bebas dan terikat.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di SMK PIRI 1 Yogyakarta dengan alamat Jl. Kemuning No. 14 Baciro, Yogyakarta. Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Juni 2013.

C. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2011: 38), yang dimaksud dengan variabel penelitian adalah suatu atribut, sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

1. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah:

a. Kepala sekolah sebagai pendidik (X_1)

Kepala sekolah sebagai pendidik adalah kepala sekolah yang bertugas mendidik, memberikan latihan, ajaran mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran sehingga dapat meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan guru melalui upaya pengajaran dan latihan. Indikator dalam variabel ini adalah kemampuan membimbing guru, mengembangkan tenaga kependidikan, dan memberikan contoh model pembelajaran.

b. Kepala sekolah sebagai manajer (X_2)

Kepala sekolah sebagai manajer adalah kepala sekolah yang melakukan kegiatan manajemen. Ia dapat membuat perencanaan, menyusun organisasi sekolah, memberikan pengarahan, dan mengatur pembagian kerja, serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam menjalankan manajemen melibatkan guru, staf karyawan serta siswa untuk mencapai tujuan sekolah, jika kepala sekolah bekerja sendiri, maka dia bukanlah seorang manajer. Indikator dalam variabel ini adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengkoordinasikan, dan melaksanakan.

c. Kepala sekolah sebagai motivator (X_3)

Kepala sekolah sebagai motivator adalah kepala sekolah yang memberikan motivasi, dorongan kepada guru dalam melakukan berbagai tugas sehingga mau dan rela untuk menyerahkan kemampuan dalam bentuk keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang

menjadi tanggungjawabnya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Indikator dalam variabel ini adalah pengaturan lingkungan fisik, menanamkan disiplin, memberi motivasi, dan memberi penghargaan.

d. Kepala sekolah sebagai supervisor (X₄)

Kepala sekolah sebagai supervisor adalah kepala sekolah yang bertugas memberikan bantuan, pelayanan, pembinaan, bimbingan kepada guru agar mau terus menerus belajar, meningkatkan kualitas pembelajarannya, mengetahui kelemahan-kelemahan dan kelebihan-kelebihannya dalam bekerja agar dalam melaksanakan pekerjaan memperoleh hasil yang lebih baik. Indikator dalam variabel ini adalah merencanakan supervisi, melaksanakan supervisi, menindaklanjuti supervisi.

2. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah :

a. Kinerja guru (Y)

Kinerja guru adalah sesuatu yang dicapai, prestasi, dan kemampuan guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar yang disandarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan selama satu periode waktu tertentu. Indikator dalam variabel ini adalah perencanaan pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, melaksanakan penilaian/evaluasi pembelajaran.

D. Populasi Penelitian

Menurut Sugiyono (2011:80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Menurut Suharsimi Arikunto (2010:173), “populasi adalah keseluruhan subjek penelitian”.

Populasi dalam penelitian ini adalah guru SMK PIRI 1 Yogyakarta yang berjumlah 40 orang. Karena populasi berjumlah kurang dari 100 maka keseluruhan populasi diambil sebagai objek penelitian, sehingga penelitian ini dapat disebut sebagai penelitian populasi.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Angket

Menurut Suharsimi Arikunto (2010:194), “Angket atau kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal yang ia ketahui.”

Angket dalam penelitian ini digunakan untuk mengungkap informasi dan mengumpulkan data tentang kepala sekolah sebagai pendidik, manajer, motivator, supervisor dan kinerja guru. Jenis angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket tertutup dimana responden tinggal memilih jawaban-jawaban yang telah disediakan pada lembar angket.

2. Dokumentasi

Menurut Suharsimi Arikunto (2010:201), dokumentasi berasal dari kata dokumen, yang artinya barang tertulis. Dokumentasi ini digunakan untuk mengumpulkan data jumlah dan nama para guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta.

F. Instrumen Penelitian

Menurut Suharsimi Arikunto (2010:203), Instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap, dan sistematis sehingga lebih mudah diolah. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur.

Dalam pembuatan instrumen ada beberapa hal yang harus diperhatikan. Menurut Sugiyono (2011:103) dalam penyusunan instrumen yang harus diperhatikan adalah variabel yang akan diteliti harus diberikan definisi operasionalnya, selanjutnya ditentukan indikator yang akan diukur. Dari indikator tersebut dijabarkan butir-butir pertanyaan atau pernyataan. Untuk dapat menetapkan indikator dari setiap variabel yang diteliti, maka diperlukan teori-teori yang mendukungnya. Dalam menentukan teori pendukung dapat dilakukan dengan membaca berbagai referensi seperti buku, jurnal atau hasil penelitian sebelumnya yang sejenis dan konsultasi dengan orang yang dianggap ahli. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket (kuisioner) yang bersifat tertutup.

Seperangkat nilai atau angka yang digunakan atau ditetapkan kepada responden dengan tujuan menjaring data adalah dengan menggunakan prinsip skala likert. “Skala likert digunakan untuk mengukur sikap pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok tentang kejadian atau gejala sosial” (Riduwan, 2009:87).

Alternatif pilihan jawaban yang disediakan adalah:

1. Skor 1 untuk alternatif jawaban Tidak Pernah (TP)
2. Skor 2 untuk alternatif jawaban Kadang (KD)
3. Skor 3 untuk alternatif jawaban Sering (SR)
4. Skor 4 untuk alternatif jawaban Selalu (SL)

Bobot skor jawaban yang bersifat positif berkisar 1 sampai 4. Sedangkan untuk negatif diberi skor sebaliknya. Jawaban yang diberikan responden terhadap pernyataan-pernyataan merupakan penilaiannya terhadap apa yang dipersepsi. Jadi semakin tinggi skor semakin tinggi pula penilaiannya, sebaliknya semakin kecil skor makin rendah pula penilaiannya.

Tabel 1. Kisi-kisi Instrumen Penelitian

No	Variabel	Indikator	No. Item	Jumlah Item
1	Kepala sekolah sebagai pendidik	Membimbing guru	1,2,3,4,5	5
		Mengembangkan tenaga kependidikan	6, 7,8,9	4
		Memberi contoh model pembelajaran	10,11,12,13,14	5
2	Kepala sekolah sebagai manajer	Merencanakan	15,16,17,18,19,20	6
		Mengorganisasikan	21,22,23,24,25	5
		Mengkoordinasikan	26,27,28,29	4
		Melaksanakan	30,31,32,33	4
3	Kepala sekolah sebagai motivator	Mengatur lingkungan fisik	34,35,36,37,38	5
		Menumbuhkan disiplin	39,40,41,42,43,44,45	7

		Memberi motivasi	46,47,48,49	4
		Memberi penghargaan	50,51,52,53,54	5
4	Kepala sekolah sebagai supervisor	Merencanakan supervisi	55,56,57,58,59,60	6
		Melaksanakan supervisi	61,62,63,64,65,66	6
		Menindaklanjuti hasil supervisi	67,68,69,70,71,72	6
5	Kinerja Guru	Menyusun rencana pembelajaran	73,74,75	3
		Melaksanakan pembelajaran	76,77,78,79,80,81,82,83	8
		Evaluasi/menindaklanjuti pembelajaran	84,85,86,87,88	5

G. Uji Coba Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian diujikan terhadap 30 guru SMK PIRI 1 Yogyakarta diluar jumlah populasi. Uji coba instrumen perlu dilakukan untuk mengetahui valid dan reliabelnya suatu instrumen penelitian. “Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama.” (Sugiyono, 2011:121).

1. Validitas Instrumen

Menurut Sugiyono (2010:123), instrumen penelitian yang berbentuk test harus diuji kevalidan dalam konstruksi (*construct validity*) maupun isinya (*content validity*), sedangkan instrumen yang berbentuk non-test cukup diuji dalam konstruksinya. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berbentuk non test sehingga cukup diuji dalam hal konstruksi. Pengujian validitas konstruksi dilakukan

dengan mekonsultasikan instrumen dengan para ahli (*expert judgment*). Dalam hal ini penulis mengkonsultasikan instrumen kepada tiga dosen. Setelah instrumen dikonsultasikan dengan ahli, maka diteruskan dengan menguji coba instrumen pada sampel. Pengujian ini berguna untuk mengukur kevalidan tiap butir instrumen dengan cara mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total menggunakan rumus korelasi product moment dari Pearson. Adapun rumusnya seperti berikut :

$$r_{xy} = \frac{N \cdot \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xy} : koefisien korelasi product moment

N : jumlah sampel

X : skor butir

Y : skor total

(Sugiyono, 2010: 228).

Menurut Sugiyono (2010:134), butir dinyatakan valid apabila koefisien korelasi sama dengan atau lebih besar dari 0,3.

Pengujian validiasi butir dianalisis menggunakan bantuan program SPSS versi 20. Berikut adalah hasil analisis butir tiap variabel :

Tabel 2. Hasil Validasi Butir Variabel Kepala Sekolah sebagai Pendidik

No. Butir	Koefisien Korelasi	Keterangan
1	0,698	valid
2	0,752	valid
3	0,709	valid
4	0,831	valid
5	0,722	valid

6	0,713	valid
7	0,695	valid
8	0,778	valid
9	0,791	valid
10	0,815	valid
11	0,738	valid
12	0,711	valid
13	0,745	valid
14	0,484	valid

Tabel 3. Hasil Validasi Butir Variabel Kepala Sekolah sebagai Manajer

No. Butir	Koefisien Korelasi	Keterangan
15	0,495	valid
16	0,414	valid
17	0,262	tidak valid
18	0,620	valid
19	0,684	valid
20	0,578	valid
21	0,752	valid
22	0,737	valid
23	0,784	valid
24	0,551	valid
25	0,438	valid
26	0,439	valid
27	0,452	valid
28	0,793	valid
29	0,814	valid
30	0,584	valid
31	0,712	valid
32	0,786	valid
33	0,755	valid

Tabel 4. Hasil Validasi Butir Variabel Kepala Sekolah sebagai Motivator

No. Butir	Koefisien Korelasi	Keterangan
34	0,670	valid
35	0,776	valid
36	0,601	valid
37	0,678	valid
38	0,764	valid
39	0,751	valid
40	0,575	valid
41	0,751	valid

42	0,663	valid
43	0,673	valid
44	0,670	valid
45	0,720	valid
46	0,660	valid
47	0,751	valid
48	0,773	valid
49	0,823	valid
50	0,802	valid
51	0,746	valid
52	0,636	valid
53	0,410	valid
54	0,770	valid

Tabel 5. Hasil Validasi Butir Variabel Kepala Sekolah sebagai Supervisor

No. Butir	Koefisien Korelasi	Keterangan
55	0,685	valid
56	0,754	valid
57	0,804	valid
58	0,556	valid
59	0,749	valid
60	0,696	valid
61	0,680	valid
62	0,862	valid
63	0,753	valid
64	0,574	valid
65	0,598	valid
66	0,302	valid
67	0,694	valid
68	0,879	valid
69	0,729	valid
70	0,845	valid
71	0,740	valid
72	0,831	valid

Tabel 6. Hasil Validasi Butir Variabel Kinerja Guru

No. Butir	Koefisien Korelasi	Keterangan
73	0,579	valid
74	0,780	valid
75	0,738	valid
76	0,600	valid
77	0,748	valid

78	0,632	valid
79	0,791	valid
80	0,746	valid
81	0,631	valid
82	0,242	tidak valid
83	0,676	valid
84	0,702	valid
85	0,751	valid
86	0,642	valid
87	0,762	valid
88	0,770	valid

Untuk lebih lengkapnya hasil uji validitas tiap variabel dapat dilihat pada lampiran 3.

2. Reliabilitas Instrumen

Menurut Donald Ary (1982: 281), reliabilitas mengacu kepada sejauh mana suatu alat secara ajeg (konsisten) mengukur apa saja yang diukurnya. Reliabilitas dapat diartikan tetap, dapat dipercaya atau diandalkan. Pengujian realibilitas instrumen dilakukan dengan menggunakan rumus koefisien *Alpha Cronbach*. Menurut Suharsimi Arikunto (2010:238), koefisien *alpha cronbach* dapat digunakan untuk menguji realibilitas suatu instrumen seperti angket atau uraian yang jawabannya tidak memberikan sebuah kebenaran dan kesalahan (1 dan 0). Rumus koefisien *Alpha Cronbach* :

$$r_i = \left\{ \frac{k}{k-1} \right\} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\}$$

Keterangan:

k : *mean* kuadrat antara subyek.

$\sum S_i^2$: *mean* kuadrat kesalahan.

S_t^2 : varians total.

(Sugiyono, 2010: 365).

Tabel 7. Interpretasi Nilai Reliabilitas

Nilai reliabilitas	Keterandalan
antara 0,80 sampai dengan 1,000	Sangat tinggi
antara 0,60 sampai dengan 0,799	Tinggi
antara 0,40 sampai dengan 0,599	Sedang
antara 0,20 sampai dengan 0,399	Rendah
antara 0,00 sampai dengan 0,199	Sangat rendah

Instrumen dapat dikatakan reliabel jika koefisien Alpha sama dengan atau lebih besar dari 0,600.

Dari pengujian yang dilakukan dengan bantuan program SPSS versi 20 didapatkan hasil reliabilitas tiap variabel adalah sebagai berikut :

Tabel 8. Nilai Reliabilitas tiap variabel

Variabel	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
Kepala Sekolah sebagai Pendidik	0,929	Sangat tinggi
Kepala Sekolah sebagai Manajer	0,911	Sangat tinggi
Kepala Sekolah sebagai Motivator	0,942	Sangat tinggi
Kepala Sekolah sebagai Supervisor	0,940	Sangat tinggi
Kinerja Guru	0,918	Sangat tinggi

Sedangkan untuk pengujian reliabilitas seluruh butir mendapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 9. Nilai Reliabilitas semua butir

Koefisien Reliabilitas	Keterangan
0,973	Sangat tinggi

H. Teknik Analisa Data

1. Pengujian Persyaratan Analisis

a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah distribusi dari tiap variabel berdistribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov:

$$Z = \frac{x_i - \bar{x}}{SD}$$

$$D = \text{maksimum } |F_T - F_S|$$

Keterangan:

X_i : angka pada data

Z : Transformasi dari angka ke notasi pada distribusi normal

F_T : probabilitas kumulatif normal

F_S : probabilitas kumulatif empiris

SD : simpangan baku

F_T : kumulatif proporsi luasan kurva normal berdasarkan notasi Z_i , dihitung dari luasan kurva mulai dari ujung kiri kurva sampai titik Z .

Apabila nilai probabilitas (p) lebih besar dari taraf signifikansi yaitu 5 % maka sebaran data normal dan jika nilai probabilitas kurang dari besarnya taraf signifikansi yaitu 5%, maka sebaran data tidak normal.

b. Uji Linearitas

Pengujian linearitas perlu dilakukan untuk mengetahui apakah tiap variabel bebas memiliki hubungan yang linear terhadap variabel terikat. Untuk mengetahui hal tersebut, tiap variabel bebas dengan variabel terikat di uji dengan menggunakan Uji F pada taraf signifikansi 5% yang rumusnya:

$$F_{\text{reg}} = \frac{R^2(N - m - 1)}{m(1 - R^2)}$$

Keterangan:

F_{reg} : Harga bilangan F garis regresi

N : Cacah kasus

M : Cacah prediktor

R^2 : Koefisien korelasi antara kriterium prediktor

(Sutrisno Hadi, 2004: 23)

Menurut Sugiyono (2010:274), apabila $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$ pada taraf signifikansi 5%, maka variabel bebas dikatakan linear terhadap variabel terikat dan sebaliknya.

c. Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan yang linier antara variabel bebas. Uji ini dilakukan sebagai syarat dilakukannya regresi ganda, karena apabila terjadi multikolinearitas antar variabel bebas maka uji regresi ganda tidak dapat dilanjutkan. Pengujian multikolinieritas menggunakan analisis korelasi *Product Moment* dari Pearson dengan cara

membandingkan satu variabel bebas dengan variabel bebas lainnya. Rumus Korelasi *Product Moment* Perason adalah sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N \cdot \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xy} : koefisien korelasi product moment.

N : jumlah sampel.

X : skor butir.

Y : skor total.

(Sugiyono, 2011: 228).

Jika harga korelasi antar variabel bebas lebih kecil atau sama dengan 0,800 maka dapat dikatakan antara variabel bebas tidak terjadi multikolinieritas, begitupula sebaliknya.

2. Pengujian Hipotesis

a. Analisis Regresi Sederhana

Regresi sederhana didasarkan pada hubungan fungsional ataupun kausal satu variabel independen dengan satu variabel dependen. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh antara kepala sekolah sebagai pendidik dengan kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta (hipotesis 1), mengetahui pengaruh antara kepala sekolah sebagai manajer dengan kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta (hipotesis 2), mengetahui pengaruh antara kepala sekolah sebagai motivator dengan kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta (hipotesis 3), mengetahui pengaruh antara kepala sekolah sebagai supervisor dengan kinerja

guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta (hipotesis 4). Adapun langkah-langkah yang harus ditempuh adalah:

- 1) Membuat persamaan garis regresi dengan satu prediktor dengan rumus sebagai berikut :

$$Y = a + bX$$

Keterangan :

Y : subyek dalam variabel dependen yang diprediksikan

a. :harga Y ketika harga X=0 (harga kosten).

b. :angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan
angkapeningkatan ataupun penurunan variabel dependen.

X : prediktor

(Sugiyono, 2010:261)

Teknik analisis untuk menguji hipotesis pertama, kedua dan ketiga menggunakan bantuan program SPSS. Untuk menguji signifikansi korelasi yaitu harga rhitung dikonsultasikan dengan rtabel dengan taraf signifikansi 5%. Pedoman yang digunakan sebagai berikut :

Jika rhitung sama dengan atau lebih besar rtabel ($r_{hitung} > r_{tabel}$), maka regresi antara variabel bebas dengan variabel terikat signifikan. Jika rhitung lebih kecil dari rtabel ($r_{hitung} < r_{tabel}$), maka korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat tidak signifikan.

b. Analisis Regresi Ganda.

Teknik ini digunakan untuk menguji hipotesis kelima, yaitu untuk mengetahui besarnya koefisien korelasi variabel bebas secara bersama-sama

terhadap variabel terikat. Dengan teknik ini dapat diketahui koefisien korelasi ganda antara variabel bebas dengan variabel terikat, koefisien determinasi, sumbangan relatif masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Analisis Regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi ganda dengan empat prediktor. Adapun langkah-langkah yang harus ditempuh adalah:

- 1) Membuat persamaan garis regresi dengan empat prediktor dengan rumus sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$$

Keterangan :

Y = kriterium

a = bilangan konstanta

b_i = koefisien prediktor X_i

X_i = prediktor i

(Sugiyono, 2010:290)

- 2) Mencari koefisien determinasi (R^2) antara prediktor X_1 dan X_2 dengan Y, dengan rumus sebagai berikut :

$$R^2_{(1,2)} = \sqrt{\frac{a_1 \sum x_1 y + a_2 \sum x_2 y}{\sum y^2}}$$

Keterangan :

$R^2_{(1,2)}$ = koefisien determinasi antara Y dengan X_1 dan X_2

a_1 = koefisien prediktor X_1

a_2 = koefisien prediktor X_2

$\sum x_1 y$ = jumlah produk X_1 dengan Y

$\sum x_2 y$ = jumlah produk X_2 dengan Y

$\sum y^2$ = jumlah kuadrat kriteria Y

(Sutrisno Hadi, 2004: 22)

3) Sumbangan relatif (SR %)

Perhitungan sumbangan relatif digunakan untuk mengetahui besarnya sumbangan masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

Sumbangan relatif dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$SR\% X_i = \frac{a_i \sum X_i Y}{JK_{reg}} \times 100\%$$

keterangan:

$SR\% X_i$ = sumbangan relatif dari suatu prediktor

a_i = koefisien prediktor i

$\sum X_i Y$ = jumlah produk antara x_i dan y

JK_{reg} = jumlah kuadrat regresi.

(Sutrisno Hadi, 2004: 37).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Persyaratan Analisis

1. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 20 dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 10. Uji Normalitas Kolmogorov - Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test						
		X1	X2	X3	X4	Y
N		40	40	40	40	40
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	36.9000	48.7000	63.5250	59.4250	52.9750
	Std. Deviation	7.67881	8.32112	10.59508	7.38636	9.92145
Most Extreme Differences	Absolute	.072	.119	.122	.261	.189
	Positive	.072	.095	.074	.108	.189
	Negative	-.062	-.119	-.122	-.261	-.132
Kolmogorov-Smirnov Z		.453	.753	.774	1.653	1.198
Asymp. Sig. (2-tailed)		.986	.622	.587	.008	.113

Dari tabel uji normalitas di atas dapat dijelaskan bahwa apabila nilai Asymp. Sig (p) < taraf signifikansi dalam hal ini adalah 0,05 maka data tersebut tidak berdistribusi normal. Sebaliknya apabila besarnya Asymp. Sig (p) > taraf signifikansi (0,05), maka data berdistribusi normal. Dari data di atas dapat dilihat bahwa nilai Asymp. Sig (p) dari variabel X1 (kepala sekolah sebagai pendidik), X2 (kepala sekolah sebagai manajer), X3 (kepala sekolah sebagai motivator), X4 (kepala sekolah sebagai supervisor), dan Y (kinerja guru) berada lebih besar dari

nilai taraf signifikansi yaitu sebesar 0,05. Jadi dapat dikatakan data kelima variabel berdistribusi normal.

2. Uji Linearitas

Untuk mengetahui apakah antara variabel X dan Y memiliki hubungan yang linear, dengan cara membandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} . Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada taraf signifikansi 5%, maka variabel X memiliki hubungan yang linear dengan variabel Y.

Tab 11. Uji Linearitas

Variabel	F_{hitung}	$F_{tabel} (4:35)$	Keterangan
X1 - Y	0,934	2,64	Linear
X2 - Y	2,281	2,64	Linear
X3 - Y	0,711	2,64	Linear
X4 - Y	0,294	2,64	Linear

Dari hasil uji linearitas di atas besarnya F_{hitung} tiap variabel $< F_{tabel}$ pada taraf signifikansi 5%, jadi keempat variabel bebas memiliki hubungan yang linear dengan variabel terikat.

3. Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinieritas dilakukan menggunakan program SPSS versi 20. Tujuannya adalah untuk melihat apakah antar variabel bebas memiliki hubungan yang linear atau tidak. Antar variabel bebas dikatakan memiliki multikolinieritas apabila nilai r_{hitung} lebih dari 0,800, sebaliknya jika nilai r_{hitung} kurang dari atau sama dengan 0,800 maka dapat dikatakan antara variabel bebas tidak terjadi multikolinieritas.

Tabel 12. Uji Multikolinearitas

Variabel Bebas	r_{hitung}	r_{kritis}	Keterangan
X1-X2	0,646	0,800	Tidak terjadi multikoliniearitas
X1-X3	0,508	0,800	
X1-X4	0,442	0,800	
X2-X3	0,551	0,800	
X2-X4	0,585	0,800	
X3-X4	0,669	0,800	

Dari hasil tabel 12 di atas, nilai r_{hitung} dari korelasi tiap variabel bebas lebih kecil dari nilai r_{kritis} , yaitu 0,800. Jadi dapat disimpulkan antar variabel bebas tidak terjadi multikoliniearitas.

B. Pengujian Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis penelitian ini untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengujian hipotesis pertama, kedua, ketiga, dan keempat dilakukan dengan teknik analisis regresi sederhana karena hanya menjelaskan pengaruh satu variabel bebas dan satu variabel terikat sedangkan pengujian hipotesis kelima menggunakan teknik analisis regresi ganda karena menjelaskan pengaruh empat variabel bebas secara bersama-sama dengan satu variabel terikat.

1. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis yang pertama dalam penelitian ini adalah “Pengaruh kepala sekolah sebagai pendidik terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta”

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif antara kepala sekolah sebagai pendidik terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta.

Ha: Terdapat pengaruh positif antara kepala sekolah sebagai pendidik terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta.

Di bawah ini adalah hasil pengujian hipotesis dengan regresi sederhana dengan menggunakan program SPSS versi 20:

Tabel 13. Hasil regresi X_1 -Y

Variabel	R	R^{Square}	R_{tabel}	F	Koefisien	
					Konstanta (a)	X_1 (b_1)
X1-Y	0,335	0,112	0,304	4,799	37,011	0,433

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai R_{hitung} (0,335) lebih besar dari R_{tabel} (0,304) dengan jumlah $N=40$, maka dapat disimpulkan hipotesis (H_a) diterima yaitu “Terdapat pengaruh positif antara kepala sekolah sebagai pendidik terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta”.

Persamaan garis regresi pengaruh kepala sekolah sebagai pendidik terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta dapat dinyatakan dengan $Y = 0,433.X_1 + 37,011$. Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien X_1 sebesar 0,433 yang berarti apabila kepala sekolah sebagai pendidik (X_1) meningkat 1 poin maka kinerja guru (Y) akan meningkat 0,433 poin.

Koefisien determinasi R_{square} sebesar 0,112. Nilai tersebut berarti 11,2% perubahan pada kinerja guru (Y) dapat dipengaruhi kepala sekolah sebagai pendidik (X_1).

2. Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis yang kedua dalam penelitian ini adalah “Pengaruh kepala sekolah sebagai manajer terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta”

H_o : Tidak terdapat pengaruh positif antara kepala sekolah sebagai manajer terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta.

Ha: Terdapat pengaruh positif antara kepala sekolah sebagai manajer terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta.

Di bawah ini adalah hasil pengujian hipotesis dengan regresi sederhana dengan menggunakan program SPSS versi 20:

Tabel 14. Hasil regresi X2-Y

Variabel	R	R _{Square}	R _{tabel}	F	Koefisien	
					Konstanta (a)	X ₂ (b ₂)
X2-Y	0,391	0,153	0,304	6,855	30,275	0,466

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai R_{hitung} (0,391) lebih besar dari R_{tabel} (0,304) dengan jumlah $N=40$, maka dapat disimpulkan hipotesis (Ha) diterima yaitu “Terdapat pengaruh positif antara kepala sekolah sebagai manajer terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta”.

Persamaan garis regresi pengaruh kepala sekolah sebagai manajer terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta dapat dinyatakan dengan $Y = 0,466.X_1 + 30,275$. Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien X_2 sebesar 0,466 yang berarti apabila kepala sekolah sebagai manajer (X_2) meningkat 1 poin maka kinerja guru (Y) akan meningkat 0,466 poin.

Koefisien determinasi R_{square} sebesar 0,153. Nilai tersebut berarti 15,3% perubahan pada kinerja guru (Y) dapat dipengaruhi kepala sekolah sebagai manajer (X_2).

3. Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis yang ketiga dalam penelitian ini adalah “Pengaruh kepala sekolah sebagai motivator terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta”

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif antara kepala sekolah sebagai motivator terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta.

Ha: Terdapat pengaruh positif antara kepala sekolah sebagai motivator terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta.

Di bawah ini adalah hasil pengujian hipotesis dengan regresi sederhana dengan menggunakan program SPSS versi 20:

Tabel 15. Hasil regresi X_3 -Y

Variabel	R	R^{Square}	R_{tabel}	F	Koefisien	
					Konstanta (a)	X_3 (b_3)
X_3 -Y	0,432	0,187	0,304	8,725	27,270	0,405

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai R_{hitung} (0,432) lebih besar dari R_{tabel} (0,304) dengan jumlah $N = 40$, maka dapat disimpulkan hipotesis (H_a) diterima yaitu “Terdapat pengaruh positif antara kepala sekolah sebagai motivator terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta”.

Persamaan garis regresi pengaruh kepala sekolah sebagai manajer terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta dapat dinyatakan dengan $Y = 0,405.X_1 + 27,270$. Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien X_3 sebesar 0,405 yang berarti apabila kepala sekolah sebagai motivator (X_3) meningkat 1 poin maka kinerja guru (Y) akan meningkat 0,405 poin.

Koefisien determinasi R_{square} sebesar 0,198. Nilai tersebut berarti 19,8% perubahan pada kinerja guru (Y) dapat dipengaruhi oleh kepala sekolah sebagai motivator (X3).

4. Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis yang keempat dalam penelitian ini adalah “Pengaruh kepala sekolah sebagai supervisor terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta”

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif antara kepala sekolah sebagai supervisor terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta.

Ha: Terdapat pengaruh positif antara kepala sekolah sebagai supervisor terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta.

Di bawah ini adalah hasil pengujian hipotesis dengan regresi sederhana dengan menggunakan program SPSS versi 20:

Tabel 16. Hasil regresi X_4 -Y

Variabel	R	R_{Square}	R_{tabel}	F	Koefisien	
					Konstanta (a)	X_4 (b_4)
X4-Y	0,445	0,198	0,304	9,394	17,438	0,598

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai R_{hitung} (0,445) lebih besar dari R_{tabel} (0,304) dengan jumlah $N = 40$, maka dapat disimpulkan hipotesis (Ha) diterima yaitu “Terdapat pengaruh positif antara kepala sekolah sebagai supervisor terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta”.

Persamaan garis regresi pengaruh kepala sekolah sebagai supervisor terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta dapat dinyatakan dengan $Y = 0,598.X_1 + 17,438$. Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien X_4

sebesar 0,598 yang berarti apabila kepala sekolah sebagai supervisor (X4) meningkat 1 poin maka kinerja guru (Y) akan meningkat 0,598 poin.

Koefisien determinasi R_{square} sebesar 0,198. Nilai tersebut berarti 19,8% perubahan pada kinerja guru (Y) dapat dipengaruhi oleh kepala sekolah sebagai supervisor (X4).

5. Pengujian Hipotesis 5

Hipotesis yang kelima dalam penelitian ini adalah “Pengaruh kepala sekolah sebagai pendidik, manajer, motivator dan supervisor terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta”

Ho: Tidak terdapat pengaruh positif antara kepala sekolah sebagai pendidik, manajer, motivator, dan supervisor terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta.

Ha: Terdapat pengaruh positif antara kepala sekolah sebagai pendidik, manajer, motivator, dan supervisor terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta.

Di bawah ini adalah hasil pengujian hipotesis dengan regresi sederhana dengan menggunakan program SPSS versi 20:

Tabe 17. Hasil Regresi Ganda 4 Prediktor

Variabel	R	R_{Square}	R_{tabel}	F	Koefisien				
					Konstanta	$X_1 (b_1)$	$X_2 (b_2)$	$X_3 (b_3)$	$X_4 (b_4)$
X1,X2,X3,X4-Y	0,497	0,247	0,304	2,873	14,180	0,088	0,135	0,172	0,303

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai R_{hitung} (0,497) lebih besar dari R_{tabel} (0,304) dengan jumlah $N = 40$, maka dapat disimpulkan hipotesis (Ha)

diterima yaitu “Terdapat pengaruh positif antara kepala sekolah sebagai pendidik, manajer, motivator, supervisor secara bersama-sama terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta”.

a. Persamaan Garis Regresi

Berdasarkan tabel di atas, maka persamaan garis regresi dapat dinyatakan dalam persamaan sebagai berikut:

$$Y = 14,180 + 0,088 X_1 + 0,135 X_2 + 0,172 X_3 + 0,303 X_4$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien X_1 sebesar 0,088 yang berarti, apabila kepala sekolah sebagai pendidik (X_1) meningkat 1 poin maka kinerja guru (Y) akan meningkat sebesar 0,088 poin dengan asumsi X_2 , X_3 , dan X_4 tetap. Koefisien X_2 sebesar 0,135 yang berarti apabila kepala sekolah sebagai manajer (X_2) meningkat 1 poin maka kinerja guru (Y) akan meningkat sebesar 0,135 poin dengan asumsi X_1 , X_3 , dan X_4 tetap. Koefisien X_3 sebesar 0,172 yang berarti apabila kepala sekolah sebagai motivator (X_3) meningkat 1 poin maka kinerja guru (Y) akan meningkat sebesar 0,172 poin dengan asumsi X_1 , X_2 , dan X_4 tetap. Koefisien X_4 sebesar 0,303 yang berarti apabila kepala sekolah sebagai supervisor (X_4) meningkat 1 poin maka kinerja guru (Y) akan meningkat sebesar 0,303 poin dengan asumsi X_1 , X_2 , dan X_3 tetap.

b. Koefisien Determinasi:

Berdasarkan hasil analisis data, didapat R_{Square} sebesar 0,247. Nilai tersebut berarti 24% perubahan pada variabel kinerja guru (Y) dapat dipengaruhi oleh variabel kepala sekolah sebagai pendidik (X_1), kepala sekolah sebagai manajer

(X2), kepala sekolah sebagai motivator (X3) dan kepala sekolah sebagai supervisor (X4), sedangkan 76% lainnya dijelaskan oleh variabel yang lain.

c. Sumbangan Relatif

Sumbangan relatif adalah persentase perbandingan antar variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat. Untuk menghitung besarnya sumbangan relatif menggunakan rumus :

$$SR\% X_i = \frac{a_i \sum X_i Y}{JK_{reg}} \times 100\%$$

keterangan:

SR % X_i = sumbangan relatif dari suatu prediktor

a_i = koefisien prediktor i

$\sum X_i Y$ = jumlah produk antara x_i dan y

JK_{reg} = jumlah kuadrat regresi

(Sutrisno Hadi, 2004: 37)

Tabel 18. Nilai Koefisien Tiap Variabel

Koefisien				$\sum X_i Y$			
X_1 (a_1)	X_2 (a_2)	X_3 (a_3)	X_4 (a_4)	$\sum X_1 Y$	$\sum X_2 Y$	$\sum X_3 Y$	$\sum X_4 Y$
0,088	0,135	0,172	0,303	79186	104454	136381	127194

$$JK_{reg} = a_1 \sum X_1 Y + a_2 \sum X_2 Y + a_3 \sum X_3 Y + a_4 \sum X_4 Y$$

$$JK_{reg} = (0,088 \times 79186) + (0,135 \times 104454) + (0,172 \times 136381) +$$

$$(0,303 \times 127194)$$

$$= 6968,368 + 14101,29 + 23457,53 + 38539,78$$

$$= 83066,97$$

$$\begin{aligned}
 SRX_1 &= \frac{a_1 \times \sum X_1 Y}{JK_{reg}} \times 100\% \\
 &= \frac{0,088 \times 79186}{83066,97} \times 100\% \\
 &= 8,39\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 SRX_2 &= \frac{a_2 \times \sum X_2 Y}{JK_{reg}} \times 100\% \\
 &= \frac{0,135 \times 104454}{83066,97} \times 100\% \\
 &= 16,98\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 SRX_3 &= \frac{a_3 \times \sum X_3 Y}{JK_{reg}} \times 100\% \\
 &= \frac{0,172 \times 136381}{83066,97} \times 100\% \\
 &= 28,23 \%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 SRX_4 &= \frac{a_4 \times \sum X_4 Y}{JK_{reg}} \times 100\% \\
 &= \frac{0,303 \times 127194}{83066,97} \times 100\% \\
 &= 46,4\%
 \end{aligned}$$

Tabel 19. Sumbangan Relatif Variabel Bebas Terhadap Variabel Terikat

Variabel	Sumbangan Relatif
Kepala sekolah sebagai pendidik	8,39 %
Kepala sekolah sebagai manajer	16,98 %
Kepala sekolah sebagai motivator	28,23%
Kepala sekolah sebagai supervisor	46,4 %
Jumlah	100 %

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa sumbangan tertinggi faktor yang mempengaruhi kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta diberikan

oleh kepala sekolah sebagai supervisor 46,4%, kemudian disusul kepala sekolah sebagai motivator sebesar 28,23%, selanjutnya kepala sekolah sebagai manajer sebesar 16,98% dan terakhir kepala sekolah sebagai pendidik sebesar 8,39%.

C. Pembahasan hasil Penelitian

1. Kepala Sekolah Sebagai Pendidik dengan Kinerja Guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta.

Pada pengujian yang dilakukan di dapat hasil koefisien regresi (R) sebesar (0,335) lebih besar dari R_{tabel} (0,304) dengan jumlah $N=40$. Apabila nilai $R_{\text{hitung}} > R_{\text{tabel}}$ maka dapat disimpulkan hipotesis (H_a) diterima yaitu “Terdapat pengaruh positif antara kepala sekolah sebagai pendidik terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta”. Koefisien determinasi R_{square} sebesar 0,112. Nilai tersebut berarti 11,2% perubahan pada kinerja guru (Y) dapat dipengaruhi kepala sekolah sebagai pendidik (X_1), dengan kata lain, kepala sekolah sebagai pendidik mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru.

Persamaan garis regresi pengaruh kepala sekolah sebagai pendidik terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta dapat dinyatakan dengan $Y = 0,433.X_1 + 37,011$. Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien X_1 sebesar 0,433 yang berarti apabila kepala sekolah sebagai pendidik (X_1) meningkat 1 poin maka kinerja guru (Y) akan meningkat 0,433 poin.

2. Kepala Sekolah sebagai Manajer dengan Kinerja Guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta.

Pada pengujian yang dilakukan di dapat hasil koefisien regresi (R) sebesar (0,391) lebih besar dari R_{tabel} (0,304) dengan jumlah $N=40$. Apabila nilai $R_{\text{hitung}} > R_{\text{tabel}}$ maka dapat disimpulkan hipotesis (H_a) diterima yaitu “Terdapat pengaruh positif antara kepala sekolah sebagai manajer terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta”. Koefisien determinasi R_{square} sebesar 0,153. Nilai tersebut berarti 15,3% perubahan pada kinerja guru (Y) dapat dipengaruhi kepala sekolah sebagai manajer (X_2), dengan kata lain, kepala sekolah sebagai manajer mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru.

Persamaan garis regresi pengaruh kepala sekolah sebagai manajer terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta dapat dinyatakan dengan $Y = 0,466.X_1 + 30,275$. Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien X_2 sebesar 0,466 yang berarti apabila kepala sekolah sebagai manajer (X_2) meningkat 1 poin maka kinerja guru (Y) akan meningkat 0,466 poin.

3. Kepala Sekolah sebagai Motivator dengan Kinerja Guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta.

Pada pengujian yang dilakukan di dapat hasil koefisien regresi (R) sebesar (0,432) lebih besar dari R_{tabel} (0,304) dengan jumlah $N = 40$. Apabila nilai $R_{\text{hitung}} > R_{\text{tabel}}$ maka dapat disimpulkan hipotesis (H_a) diterima yaitu “Terdapat pengaruh positif antara kepala sekolah sebagai motivator terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta”. Koefisien determinasi R_{square} sebesar 0,198. Nilai tersebut

berarti 19,8% perubahan pada kinerja guru (Y) dapat dipengaruhi oleh kepala sekolah sebagai motivator (X3), dengan kata lain, pengaruh kepala sebagai motivator mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru.

Persamaan garis regresi pengaruh kepala sekolah sebagai manajer terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta dapat dinyatakan dengan $Y = 0,405.X_1 + 27,270$. Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien X_3 sebesar 0,405 yang berarti apabila kepala sekolah sebagai motivator (X_3) meningkat 1 poin maka kinerja guru (Y) akan meningkat 0,405 poin.

4. Kepala Sekolah sebagai Supervisor dengan Kinerja Guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta.

Pada pengujian yang dilakukan di dapat hasil koefisien regresi (R) sebesar (0,445) lebih besar dari R_{tabel} (0,304) dengan jumlah $N = 40$. Apabila nilai $R_{hitung} > R_{tabel}$ maka dapat disimpulkan hipotesis (H_a) diterima yaitu “Terdapat pengaruh positif antara kepala sekolah sebagai supervisor terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta”. Koefisien determinasi R_{square} sebesar 0,198. Nilai tersebut berarti 19,8% perubahan pada kinerja guru (Y) dapat dipengaruhi oleh kepala sekolah sebagai supervisor (X_4), dengan kata lain, pengaruh kepala sekolah sebagai supervisor mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru.

Persamaan garis regresi pengaruh kepala sekolah sebagai supervisor terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta dapat dinyatakan dengan $Y = 0,598.X_1 + 17,438$. Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien X_4

sebesar 0,598 yang berarti apabila kepala sekolah sebagai supervisor (X4) meningkat 1 poin maka kinerja guru (Y) akan meningkat 0,598 poin.

5. Kepala Sekolah sebagai Pendidik, Manajer, Motivator, dan Supervisor dengan Kinerja Guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta.

Pada pengujian yang dilakukan didapatkan hasil koefisien regresi (R) sebesar 0,497 dan koefisien determinasi (R_{Square}) sebesar 0,247. Apabila nilai $R_{\text{hitung}} > R_{\text{tabel}}$ maka dapat dikatakan variabel kepala sekolah sebagai pendidik, manajer, motivator, dan supervisor memberikan pengaruh terhadap kinerja guru. Setelah nilai R_{hitung} dibandingkan dengan R_{tabel} didapatkan R_{hitung} (0,0497) > R_{tabel} (0,304) dengan $N=40$, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel kepala sekolah sebagai pendidik, manajer, motivator, dan supervisor secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta sebesar 24 % (koefisien determinasi).

Persamaan regresi yang diperoleh adalah $Y = 14,180 + 0,088 X_1 + 0,135 X_2 + 0,172 X_3 + 0,303 X_4$ menjelaskan apabila kepala sekolah sebagai pendidik memberikan pengaruh positif maka kinerja guru akan meningkat sebesar 0,088 dengan asumsi X_2, X_3 dan X_4 tetap. Begitu pula jika kepala sekolah sebagai manajer memberikan pengaruh positif maka kinerja guru akan meningkat sebesar 0,135 dengan asumsi nilai X_1, X_3 dan X_4 tetap. Jika kepala sekolah sebagai motivator memberikan pengaruh positif maka kinerja guru akan meningkat sebesar 0,172 dengan asumsi nilai X_1, X_2 dan X_4 tetap. Berlaku pula hal yang

sama untuk kepala sekolah sebagai supervisor memberikan positif positif maka kinerja guru akan meningkat sebesar 0,303 dengan asumsi X1, X2 dan X3 tetap.

6. Besarnya Kontribusi Tiap Variabel

Dari hasil sumbangan keempat variabel bebas yang mempengaruhi kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta dapat diketahui jika kepala sekolah sebagai supervisor memberikan pengaruh yang tinggi sebesar 46,4%, kemudian kepala sekolah sebagai motivator sebesar 28,23%, kepala sekolah sebagai manajer sebesar 16,98%, dan terakhir kepala sekolah sebagai pendidik 8,39%.

Dari hasil diatas dapat dirangkum bahwa kepala sekolah sebagai supervisor memberikan pengaruh lebih besar terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta. Peningkatan supervisi kepala sekolah akan menyebabkan peningkatan kinerja guru. Sebaliknya menurunnya supervisi kepala sekolah akan menyebabkan penurunan kinerja guru. Hasil ini diperkuat dengan adanya hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan beberapa guru yang ada di SMK PIRI 1 Yogyakarta.

Supervisi di SMK PIRI 1 Yogyakarta dilakukan sebanyak dua kali dalam 1 tahun. Dalam proses pelaksanaan supervisi, kepala sekolah dibantu oleh empat guru senior yang sudah menjabat sebagai PNS. Dalam supervisi tahap pertama, guru yang disupervisi di dampingi oleh empat guru senior dan diamati selama proses belajar mengajar di dalam kelas. Setelah proses supervisi tahap pertama selesai, maka empat guru tersebut akan melaporkan hasilnya kepada kepala sekolah dan selebihnya akan dinilai. Proses supervisi ini belum selesai, karena

guru yang disupervisi harus melaksanakan tahap yang kedua yaitu pada semester kedua.

Selanjutnya proses supervisi akan dilanjutkan pada tahap kedua yang dilaksanakan pada semester kedua. Pada proses supervisi yang kedua ini guru yang disupervisi di dampingi oleh empat guru senior. Dalam pelaksanaan supervisi di dalam kelas, cara dan metodenya sama, dimana empat guru yang ditunjuk sebagai supervisor mengamati proses mengajar yang dilakukan guru selama di dalam kelas. Setelah supervisi tahap kedua selesai, maka guru yang ditunjuk sebagai supervisor akan melaporkan hasilnya kepada kepala sekolah.

Setelah kepala sekolah memperoleh hasil supervisi, maka guru yang disupervisi akan di panggil untuk diberi pengarahan terkait hasil supervisi yang sudah dilakukan guru tersebut. Apabila dalam proses supervisi guru tersebut dinilai masih banyak yang kurang maka kepala sekolah akan memberikan pengarahan dan dorongan kepada guru agar selalu belajar dan meningkatkan kegiatan mengajar di dalam kelas. Bila guru yang disupervisi sudah memenuhi kriteria dan mendapat hasil yang baik, maka guru tersebut akan mendapatkan bonus tambahan atau upah tambahan dari sekolah, hal ini sangat baik untuk perkembangan supervisi di SMK PIRI 1 Yogyakarta, dimana penambahan bonus akan memacu guru untuk selalu memperbaiki kualitas mengajar. Harapannya dengan pelaksanaan supervisi secara berkelanjutan dapat mempertahankan dan meningkatkan kualitas mengajar guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa data yang diperoleh, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepala sekolah sebagai pendidik memberikan pengaruh positif terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta. Hal ini ditunjukkan dengan nilai $R_{hitung} (0,335) > R_{tabel} (0,304)$ dengan jumlah $N=40$.
2. Kepala sekolah sebagai manajer memberikan pengaruh positif terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta. Hal ini ditunjukkan dengan nilai $R_{hitung} (0,391) > R_{tabel} (0,304)$ dengan jumlah $N=40$.
3. Kepala sekolah sebagai motivator memberikan pengaruh positif terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta. Hal ini ditunjukkan dengan nilai $R_{hitung} (0,432) > R_{tabel} (0,304)$ dengan jumlah $N=40$.
4. Kepala sekolah sebagai supervisor memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta. Hal ini ditunjukkan dengan nilai $R_{hitung} (0,445) > R_{tabel} (0,304)$ dengan jumlah $N=40$.
5. Kepala sekolah sebagai pendidik, manajer, motivator dan supervisor secara bersama-sama memberikan pengaruh positif terhadap kinerja guru di SMK

PIRI 1 Yogyakarta. Hal ini ditunjukkan dengan nilai $R_{hitung} (0,497) > R_{tabel} (0,304)$ dengan $N = 40$.

6. Faktor yang paling besar memberikan kontribusi pengaruh terhadap kinerja guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta adalah faktor kepala sekolah sebagai supervisor 46,4%.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan di atas maka dapat diberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi Kepala Sekolah
 - a. Kepala sekolah dalam merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan organisasi hendaknya lebih ditingkatkan agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
 - b. Kepala sekolah diharapkan dapat memberikan dorongan dan arahan yang lebih lagi kepada guru agar termotivasi untuk senantiasa meningkatkan kinerjanya.
 - c. Pelaksanaan supervisi hendaknya lebih ditingkatkan. Pelaksanaannya dilakukan secara rutin dan kontinyu dan diusahakan agar setiap guru mendapat supervisi sehingga semua guru dapat mengetahui kekurangan dan menerima saran untuk perbaikan kegiatan pembelajaran yang dilakukannya di dalam kelas.
2. Bagi Guru

- a. Guru hendaknya memanfaatkan kegiatan rapat dinas, rapat tingkat MGMP, *workshop* ataupun lokakarya dalam meningkatkan kualitas mengajarnya.
- b. Dengan adanya kejelasan siapa yang mengerjakan apa dan siapa yang melapor kepada siapa dan dengan pembagian tugas secara adil dari kepala sekolah diharapkan guru dapat bekerja lebih baik.
- c. Guru diharapkan semakin termotivasi untuk meningkatkan kemampuan pedagogiknya dengan mengikuti kegiatan yang diselenggarakan baik oleh pihak sekolah maupun luar sekolah.
- d. Guru hendaknya menyadari arti penting supervisi dan tidak memancang supervisi sebagai kegiatan yang sekadar mencari kesalahan guru. Kondisi tersebut akan membuat guru dapat mendukung kegiatan supervisi secara penuh sehingga tujuan akhir supervisi dapat tercapai.
- e. Dengan adanya kegiatan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah diharapkan guru dapat meningkatkan kualitas kerjanya dalam meningkatkan hasil belajar siswa.

DAFTAR PUSTAKA

- A Dale Timpe. (1992). *Kinerja guru*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Abdul Majid. (2008). *Perencanaan pembelajaran*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Abdul Majid. (2009). *Perencanaan pembelajaran*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Allan, J. (1991). *Mengatasi masalah manusia di dalam organisasi*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Alex S. Nitisemito (2000). *Manajemen personalia: Manajemen sumber daya manusia, Ed. 3*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Anwar Idochi.(2003). *Administrasi pendidikan dan manajemen biaya pendidikan, teori, konsep dan isu*. Bandung: Alfabeta.
- Arif Rahman. (1997). *Manajemen kelas*. Jakarta: Depdiknas.
- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Daryanto, M.H. (2008). *Administrasi pendidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Departemen Pendidikan dan kebudayaan. (1990). *Kamus besar bahasa indonesia*. Jakarta : Balai Pustaka.
- Dessler, G. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Indeks.
- Djamarah, Syaiful Bahri dan Aswan Zain. (2006). *Strategi belajar mengajar*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Dimiyati dan Mudjiono. (2009). *Belajar dan pembelajaran*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Donald, Ary. (1982). Diterjemahkan oleh Arif Furchan. *Pengantar penelitian dalam pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Dwi Siswoyo. (2008). *Ilmu pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. (1986). *Organisasi (perilaku, struktur, proses)*. Jakarta: Erlangga.
- George R.Terry. (1986). *Azas-azas management*. Alumni, Bandung.

- Hadari, Nawawi. (1997). *Manajemen strategi organisasi non profit bidang pemerintahan dengan ilustrasi di bidang pendidikan*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Hamzah & Uno. (2011). *Perencanaan pembelajaran*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hani Handoko. (1995). *Manajemen personalia dan manajemen SDM*. Yogyakarta BPFE-Yogyakarta.
- Haryanto. (2000). *Perencanaan pengajaran*. Jakarta: Rineka Cipta
- Jamal Mamur Asmani. (2009). *Manajemen pengelolaan dan kepemimpinan pendidikan profesional*. Yogyakarta: Diva Press.
- Jamal Mamur Asmani. (2012). *Tips efektif supervisi pendidikan sekolah*. Yogyakarta: Diva Press.
- Malayu Hasibuan. (2000). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Malayu Hasibuan. (2001). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Malayu, Hasibuan. (2003). *Organisasi dan motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2000). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: CV Rosda Karya.
- Manulang, M dan Manullang, M.AMH. (2011). *Manajemen personalia, edisi ketiga*. Yogyakarta: Gadjah mada University Press.
- Marno & Triyo Supriyatno. (2008). *Manajemen dan kepemimpinan pendidikan islam*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Moh Roqib & Nurfuadi. (2009). *Kepribadian guru*. Purwokerto: Stain Purwokerto Press.
- Moh Uzer Usman. (2009). *Menjadi guru profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2003). *Kurikulum berbasis kompetensi*. Bandung: PT Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2005). *Menjadi kepala sekolah profesional*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.

- Mulyasa, E. (2007). *Standar kompetensi dan sertifikasi guru*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Mulyono, (2008). *Manajemen administrasi & organisasi pendidikan*. Jogjakarta: Ar- Ruzz Media.
- Nana Sudjana. (2005). *Penilaian hasil proses belajar mengajar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ngalim Purwanto. (1998). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ngalim Purwanto. (2005). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nurhadi. (2004). *Pembelajaran kontekstual dan penerapannya dalam KPK*. Malang: Universitas negeri malang.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah.
- Piet Sahertian. (1981). *Prinsip dan tehnik supervisi pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Piet Sahertian. (2000). *Konsep dasar & teknik supervisi pendidikan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Prawirosentono, S. (1999). *Manajemen sumber daya manusia, kebijakan kinerja karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Pustaka Yustisia. (2007). *Standar kompetensi kepala sekolah TK, SD, SMA, SMK & SLB*. Jakarta: PT. Buku Kita.
- Putu Sudira. (2012). *Filosofi & teori pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Sanjaya, Wina. (2009). *Strategi pembelajaran berorientasi standar proses pendidikan*. Jakarta: Kencana.
- Sardiman AM. (2007). *Interaksi dan motivasi belajar mengajar*. Jakarta : Raja Grafindo.
- Sianipar. (1999). *Perencanaan peningkatan kinerja*. Jakarta: LAN-RI
- Simamora, Henry.(1997). *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: STIE YKPN.

- Slamet. (2008: 3). *Desentralisasi pendidikan di indonesia*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Sobri, Asep Jihad & Charul Rochman. (2009). *Pengelolaan pendidikan*. Bandung: Multi Pressindo
- Sondang P. Siagian. (1989). *Teori motivasi dan aplikasinya*. Jakarta: Bina Aksara.
- Sondang P. Siagian. (1998). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Streers, RM. And Poter, L.W. (1987). *Motivation and work behavior*. Singapore: McGraw-Hill Book Co and Chong Moh Offset Printing PTE LTD.
- Sudjana. (1992). *Metode statistika. Edisi kelima*. Bandung : Tarsito
- Suharsaputra, Uhar. (2010). *Administrasi pendidikan*. Bandung. Refika Aditama
- Suharsimi Arikunto & Lia Yuliana. (2008). *Manajemen pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media
- Suharsimi Arikunto. (2010). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. (2011). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryosubroto. (2002). *Proses belajar mengajar di sekolah*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Suryosubroto. (2004). *Manajemen pendidikan di sekolah*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Sutopo Yuwono. (1985). *Produktivitas dan tenaga kerja indonesia*. Jakarta: Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas.
- Syah, Muhibbin. (1995). *Psikologi pendidikan dengan pendekatan baru*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Syaiful Sagala. (2009). *Kemampuan profesioanal guru dan tenaga kependidikan*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Syaiful Sagala. (2010). *Supervisi pembelajaran dalam profesi pendidikan*. Bandung: CV. Alfabeta.

- Tim Dosen PBB FIP UNY. (1993). *Bimbingan dan konseling sekolah menengah*. Yogyakarta: UNY.
- Tim Pengembang MKDP Kurikulum dan Pembelajaran. (2011). *Kurikulum dan pembelajaran*. Jakarta: Rajawali.
- UPPL UNY. (2011). *Materi perbekalan pengajaran mikro/PPL I*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- UPPL UNY. (2011). *Panduan pengajaran mikro*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Wahjosumidjo. (2005). *Kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Wahjosumidjo. (2010). *Kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

LAMPIRAN 1

UJI COBA INSTRUMEN KEPADA PARA AHLI

Instrumen Penelitian
Sebelum dilakukan uji validitas butir dan reliabilitas

Identitas Responden

Nama :

Bidang Mengajar :

Dengan hormat,

Dimohon bapak/ibu guru untuk menjawab pernyataan-pernyataan yang diberikan. Berilah tanda *check list* (✓) pada salah satu pilihan jawaban yang telah disediakan berdasarkan pengaruh Kepala Sekolah sebagai Pendidik, Manajer, Motivator, Supervisor terhadap Kinerja Guru di SMK PIRI 1 Yogyakarta Tahun Ajaran.

Keterangan Jawaban: **SL = Selalu** **KD = Kadang-kadang**
 SR = Sering **TP = Tidak Pernah**

Variable Kepala Sekolah sebagai Pendidik

No.	Uraian Pertanyaan	SL	SR	KD	TP
1	Kepala sekolah membimbing guru dalam pembuatan RPP dan silabus				
2	Kepala sekolah membimbing guru dalam pelaksanaan pembelajaran di kelas				
3	Kepala sekolah membimbing guru dalam evaluasi pembelajaran				
4	Kepala sekolah membimbing guru dalam kegiatan bimbingan konseling				
5	Kepala sekolah membimbing guru dalam kegiatan pengayaan dan perbaikan pembelajaran				
6	Kepala sekolah memberi kesempatan kepada guru untuk melanjutkan kependidikan di universitas				
7	Kepala sekolah berusaha untuk mencari beasiswa peserta didik bagi para guru yang melanjutkan pendidikan,				
8	Kepala sekolah memberi kesempatan kepada guru untuk mengikuti berbagai pelatihan				
9	Kepala sekolah memperhatikan kenaikan pangkat para guru				
10	Kepala sekolah memberikan contoh model pembelajaran kepada guru				
11	Kepala sekolah membantu guru dalam mengembangkan daftar nilai siswa				
12	Kepala sekolah memberikan contoh metode				

	mengajar yang baik kepada guru				
13	Kepala sekolah menghimbau para guru untuk menggunakan sumber belajar secara bervariasi				
14	Kepala sekolah menyediakan sumber belajar bagi para guru				

Variabel Kepala Sekolah sebagai Manajer

No.	Uraian Pertanyaan	SL	SR	KD	TP
15	Kepala sekolah menyusun rencana kegiatan sekolah				
16	Kepala sekolah dalam menyusun rencana kegiatan sekolah melibatkan para guru				
17	Kepala sekolah dapat menetapkan target-target yang menjadi tujuan sekolah				
18	Kepala sekolah dapat mengidentifikasi kebutuhan para guru baik dari segi sarana maupun prasarana				
19	Kepala sekolah mengatur dan menentukan jadwal rapat kerja baik secara terjadwal maupun secara mendadak				
20	Kepala sekolah menyusun rencana anggaran pendapatan belanja sekolah				
21	Kepala sekolah melakukan pembagian tugas kerja guru secara adil				
22	Kepala sekolah menghimbau dan mendorong guru untuk selalu mengelola laboratorium				
23	Kepala sekolah menghimbau dan mendorong para guru untuk ikut serta mengelola perpustakaan				
24	Kepala sekolah dapat menyusun kepanitian PSB				
25	Kepala sekolah dapat menyusun kepanitian ujian sekolah				
26	Kepala sekolah melakukan penjelasan dan pengarahan mengenai tugas dan kewajiban guru				
27	Kepala sekolah memberikan respon dan umpan balik secara terbuka terkait hasil kegiatan/pekerjaan yang dilakukan para guru				
28	Kepala sekolah dapat menjadi penengah bagi para guru bila terjadi masalah disekolah				
29	Kepala sekolah dapat menghadapi dan menyelesaikan persoalan yang dihadapi para guru				
30	Kepala sekolah mengadakan rapat kerja secara rutin				
31	Kepala sekolah bersama para guru melakukan perawatan sarana dan prasarana				
32	Kepala sekolah tanggap dalam melakukan pengadaan barang, khususnya yang berkaitan dengan kemajuan pembelajaran				
33	Kepala sekolah				

	dalam penataan sarana dan prasarana melibatkan para guru				
--	--	--	--	--	--

Variabel Kepala Sekolah sebagai Motivator

No.	Uraian Pertanyaan	SL	SR	KD	TP
34	Kepala sekolah meminta guru untuk mengatur ruang kelas				
35	Kepala sekolah menghimbau warga sekolah untuk menjaga kebersihan sekolah				
36	Kepala sekolah memantau kondisi keadaan sekolah				
37	Kepala sekolah menciptakan lingkungan fisik yang kondusif				
38	Kepala sekolah menciptakan lingkungan yang aman dan menyenangkan di sekolah				
39	Kepala sekolah mampu menanamkan disiplin kepada warga sekolah				
40	Kepala sekolah mampu meningkatkan kedisiplinan				
41	Kepala sekolah menciptakan budaya kerja dan budaya disiplin bagi guru dalam melaksanakan tugas di sekolah				
42	Kepala sekolah menerapkan peraturan tata tertib				
43	Kepala sekolah menghimbau guru untuk tertib dalam kehadiran di sekolah, masuk dan pulang sekolah tepat waktu, dan tertib dalam mengajar				
44	Kepala sekolah menjadi teladan dalam menjalankan ketertiban di sekolah				
45	Kepala sekolah mengemukakan langkah-langkah dalam membina kedisiplinan				
46	Kepala sekolah menyusun kegiatan pendidikan yang menarik				
47	Kepala sekolah menginformasikan pokok-pokok kegiatan yang dilakukan guru				
48	Kepala sekolah menyampaikan ide-ide baru dalam kegiatan pendidikan				
49	Kepala sekolah berusaha memperhatikan perbedaan individual guru dengan yang lain				
50	Kepala sekolah memberikan penghargaan bagi guru yang berprestasi				
51	Kepala langsung menyatakan keberhasilan guru ditempat pekerjaannya dan dilakukan sewaktu ada orang lain				
52	Kepala sekolah memberi pujian dan ucapan terima kasih bagi guru yang telah menyelesaikan tugas secara baik				
53	Kepala sekolah memberikan kenaikan gaji dan promosi bagi guru yang berprestasi				

54	Kepala sekolah memberikan medali, surat penghargaan bagi guru yang berprestasi				
----	--	--	--	--	--

Variabel Kepala Sekolah sebagai Supervisor

No.	Uraian Pertanyaan	SL	SR	KD	TP
55	Kepala sekolah membantu guru dalam memahami tujuan pendidikan				
56	Kepala sekolah menyiapkan media dan alat-alat yang dibutuhkan dalam pelaksanaan supervisi				
57	Kepala sekolah menyiapkan berkas dan instrument yang akan digunakan dalam pelaksanaan supervisi				
58	Kepala sekolah menyusun jadwal supervisi				
59	Kepala sekolah menyiapkan cara mencatat/perekam data yang akan digunakan dalam pelaksanaan supervisi				
60	Kepala sekolah mempelajari RPP yang dibuat oleh guru yang akan disupervisi				
61	Kepala sekolah memberikan salam kepada guru yang mengajar				
62	Kepala sekolah secara fokus mengamati cara mengajar guru juga kondisi kelas yang terjadi				
63	Kepala sekolah mencatat hasil observasi menggunakan instrument				
64	Kepala sekolah mencatat beberapa poin yang terjadi di dalam kelas				
65	Kepala sekolah memakai alat elektronik seperti tipe recorder, kamera dalam pelaksanaan supervisi				
66	Sebelum pelajaran diakhiri kepala sekolah kembali memberi salam kepada siswa dan guru untuk mohon izin undur diri.				
67	Kepala sekolah meminta guru untuk mengungkapkan kesannya mengenai kegiatan supervisi yang telah dilakukan				
68	Kepala sekolah menunjukkan instrumen hasil supervisi yang dilakukan oleh guru				
69	Kepala sekolah memberi waktu untuk mencermati data yang ada di instrument				
70	Kepala sekolah bersama guru mengidentifikasi hal-hal sudah baik dan kekurangan dalam mengajar				
71	Kepala sekolah memberikan ulasan positif, penguatan dan pujian terhadap guru				
72	Kepala sekolah bersama guru menarik kesimpulan tentang kegiatan supervisi				

Variabel Kinerja Guru

No.	Uraian Pertanyaan	SL	SR	KD	TP
73	Guru membuat silabus sebagai acuan pembuatan				

	RPP				
74	Guru membuat RPP sebelum mengajar				
75	Guru mempersiapkan diri sebelum melaksanakan kegiatan mengajar di kelas				
76	Dalam membuka pelajaran guru mampu menarik perhatian siswa dan menimbulkan motivasi				
77	Guru mampu memberi acuan dan membuat kaitan/hubungan sebelum pelajaran dimulai				
78	Guru menyampaikan materi pembelajaran sesuai RPP				
79	Guru menggunakan metode pembelajaran yang tepat				
80	Guru menciptakan kondisi kelas yang kondusif				
81	Guru melakukan interaksi dengan siswa				
82	Guru mampu menggunakan media pembelajaran yang ada disekolah				
83	Guru menutup pelajaran dengan memberi ringkasan dan evaluasi pembelajaran				
84	Guru mengetahui sampai dimana penguasaan bahan pelajaran				
85	Guru memanfaatkan hasil evaluasi sebagai alat untuk memperbesar motivasi belajar siswa				
86	Guru dalam melakukan evaluasi pembelajaran menggunakan tes dan nontes.				
87	Guru dalam melakukan evaluasi pembelajaran secara lisan , pemberian tugas rumah, kuis dan ulangan				
88	Guru dalam melakukan evaluasi menggunakan pengamatan sikap				

LAMPIRAN 2

SURAT KETERANGAN VALIDASI

LAMPIRAN 3
DATA HASIL
UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS
INSTRUMEN

VARIABEL KEPALA SEKOLAH SEBAGAI PENDIDIK

Responden	kepala sekolah sebgai pendidik														Jml
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Guru1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	4	25
Guru2	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	39
Guru3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	45
Guru4	3	3	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	43
Guru5	3	3	3	3	4	4	2	4	2	3	3	4	4	2	44
Guru6	4	4	4	3	4	2	1	4	4	4	4	4	4	2	48
Guru7	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	48
Guru8	2	3	3	3	2	1	3	3	2	2	2	2	2	3	33
Guru9	1	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	47
Guru10	2	3	3	2	3	3	2	4	4	3	3	3	3	1	39
Guru11	1	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	35
Guru12	1	2	2	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	46
Guru13	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	17
Guru14	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	20
Guru15	2	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	38
Guru16	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	2	46
Guru17	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	4	3	36
Guru18	3	3	3	3	2	4	4	3	3	4	3	4	3	2	44
Guru19	3	4	4	3	3	2	2	3	3	4	2	2	2	2	39
Guru20	3	4	3	4	4	4	3	2	4	3	2	3	3	3	45
Guru21	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	38
Guru22	3	3	3	3	3	2	2	4	4	3	4	4	4	4	46
Guru23	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	23
Guru24	2	2	2	2	2	3	1	2	4	2	2	3	2	4	33
Guru25	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	3	40
Guru26	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	50
Guru27	1	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	3	3	29
Guru28	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	3	3	3	1	25
Guru29	1	1	1	2	2	3	1	2	2	1	1	2	3	1	23
Guru30	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	2	3	4	3	46

VARIABEL KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MANAJER

kepala sekolah sebagai manajer																			Jml
15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	
2	4	2	2	4	2	1	2	2	4	4	4	4	2	2	4	2	3	2	52
3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	48
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	72
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	64
3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	2	2	3	3	4	3	3	62
4	3	4	2	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	70
4	3	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	70
4	3	3	3	3	4	3	3	2	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	60
4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	1	3	4	61
3	2	3	1	3	2	3	3	2	3	3	4	3	2	2	4	2	3	2	50
4	2	3	3	4	4	3	3	2	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	62
3	4	4	3	4	4	3	2	3	4	4	4	3	3	3	4	1	4	4	64
4	4	4	1	2	4	2	1	1	4	4	3	1	1	2	3	2	2	1	46
2	2	3	1	1	1	3	2	1	3	3	4	3	1	1	2	1	2	1	37
3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	59
4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	70
3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	64
4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	69
4	4	4	2	2	4	2	1	1	4	4	4	2	1	2	4	2	2	2	51
4	4	4	4	4	3	2	1	2	2	1	4	2	4	3	3	2	3	2	54
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58
3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	49
4	4	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	67
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	71
4	2	4	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	49
3	4	3	4	4	4	3	1	1	4	4	4	4	2	2	3	3	2	1	56
4	3	3	2	3	4	3	2	1	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	49
4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	70

VARIABEL KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MOTIVATOR

kepala sekolah sebagai motivator																					Jml
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	
2	2	4	4	2	2	2	2	3	3	4	2	2	2	2	1	1	3	4	1	1	49
3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	44
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	2	76
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	59
4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	2	2	70
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	2	4	1	72
4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	78
3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	64
3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	1	2	2	2	1	65
3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	1	2	2	3	1	51
4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	4	4	75
2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	2	3	1	1	57
2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	2	4	1	41
2	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	2	3	2	1	2	3	3	1	1	58
4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	70
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	2	3	3	2	2	72
4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	73
3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	71
3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	1	2	3	4	1	56
2	3	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	2	2	3	3	2	1	4	4	1	63
3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	78
3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	78
2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	1	1	3	1	1	44
4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	1	2	3	1	1	57
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	2	2	3	3	4	4	4	3	3	71
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	2	2	3	1	1	66
2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	1	1	4	2	1	57
2	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	1	54
4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	74

VARIABEL KEPALA SEKOLAH SEBAGAI SUPERVISOR

kepala sekolah sebagai supervisor																		jml
55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	
2	1	1	1	1	1	3	2	2	2	1	4	2	1	1	1	1	1	28
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	36
3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	65
3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	49
4	4	4	4	3	3	4	3	3	2	1	3	1	2	3	3	2	2	51
4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	3	3	67
4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	62
3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3	3	3	53
3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	1	2	3	3	3	2	2	45
3	4	4	3	4	2	3	3	4	4	3	2	3	4	2	3	3	3	57
3	2	2	3	3	3	4	3	2	3	1	3	2	3	2	3	2	3	47
3	2	3	4	4	4	3	4	2	3	1	4	2	3	2	3	2	3	52
1	1	1	4	1	1	2	1	2	2	1	3	1	1	3	1	1	1	28
3	2	1	2	2	3	4	2	2	3	1	4	1	2	1	3	4	1	41
3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	42
4	3	3	4	4	3	3	2	2	3	1	1	1	2	2	2	2	2	44
3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	63
4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	58
3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	1	3	2	2	2	42
2	3	2	3	3	2	4	2	2	2	1	4	2	2	3	2	3	2	44
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	54
2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	38
3	3	3	4	3	3	4	2	4	3	2	2	2	3	3	2	3	2	51
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	49
4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	66
2	2	2	4	2	4	4	4	4	2	1	4	4	4	4	4	4	4	59
3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	43
2	3	3	3	3	3	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	36
4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	2	4	3	4	4	3	3	3	63

VARIABEL KINERJA GURU

kinerja guru																Jml
73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	59
3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47
4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	55
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	62
4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	58
3	2	3	3	3	3	2	4	3	4	4	2	3	2	3	2	46
4	4	4	3	3	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	58
4	4	3	3	4	4	3	3	4	2	3	4	4	4	4	4	57
4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	2	4	3	2	47
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	57
3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	57
4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	57
3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	57
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	61
4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	2	4	4	3	49
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	59
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	56
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	58
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	42
4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	60
3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	43
4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	56
4	1	4	4	3	2	2	3	4	4	2	2	2	2	2	2	43
3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	3	3	3	2	2	46
3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	40
4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	54

UJI VALIDASI KEPALA SEKOLAH SEBAGAI PENDIDIK

		butir1	butir2	butir3	butir4	butir5	butir6	butir7	butir8	butir9	butir10	butir11	butir12	butir13	butir14	jumlah
butir1	Pearson Correlation	1	.805**	.851**	.482**	.640**	.353	.283	.454	.484	.467	.384	.332	.406	.246	.698**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.007	.000	.056	.129	.012	.007	.009	.036	.073	.026	.189	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir2	Pearson Correlation	.805**	1	.847**	.660**	.777**	.434	.375	.468	.551**	.606	.361	.279	.350	.237	.752**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.016	.041	.009	.002	.000	.050	.135	.058	.207	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir3	Pearson Correlation	.851**	.847**	1	.523**	.679**	.230	.296	.512**	.517**	.527**	.464**	.275	.373	.269	.709**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.003	.000	.222	.112	.004	.003	.003	.010	.141	.042	.150	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir4	Pearson Correlation	.482**	.660**	.523**	1	.608**	.696**	.674**	.546**	.673**	.618**	.375	.455	.592**	.519**	.831**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.003		.000	.000	.000	.002	.000	.000	.041	.012	.001	.003	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir5	Pearson Correlation	.640**	.777**	.679**	.608**	1	.496**	.221	.504	.463	.513	.442	.379	.523**	.251	.722**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.005	.241	.005	.010	.004	.014	.039	.003	.181	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir6	Pearson Correlation	.353	.434	.230	.696**	.496**	1	.613**	.549	.555**	.540	.344	.503	.495	.299	.713**
	Sig. (2-tailed)	.056	.016	.222	.000	.005		.000	.002	.001	.002	.063	.005	.005	.108	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir7	Pearson Correlation	.283	.375	.296	.674**	.221	.613**	1	.545**	.482**	.585**	.452	.455	.524**	.384	.695**
	Sig. (2-tailed)	.129	.041	.112	.000	.241	.000		.002	.007	.001	.012	.012	.003	.036	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir8	Pearson Correlation	.454	.468	.512**	.546**	.504	.549	.545**	1	.538	.715	.686	.568	.529	.284	.778**
	Sig. (2-tailed)	.012	.009	.004	.002	.005	.002	.002		.002	.000	.000	.001	.003	.128	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir9	Pearson Correlation	.484	.551**	.517**	.673**	.463	.555**	.482**	.538	1	.595**	.582**	.597**	.586**	.433	.791**
	Sig. (2-tailed)	.007	.002	.003	.000	.010	.001	.007	.002		.001	.001	.000	.001	.017	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir10	Pearson Correlation	.467	.606	.527**	.618**	.513	.540	.585**	.715	.595**	1	.704**	.669	.511**	.254	.815**
	Sig. (2-tailed)	.009	.000	.003	.000	.004	.002	.001	.000	.001		.000	.000	.004	.176	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir11	Pearson Correlation	.384	.361	.464	.375	.442	.344	.452	.686**	.582**	.704**	1	.820**	.723**	.244	.738**
	Sig. (2-tailed)	.036	.050	.010	.041	.014	.063	.012	.000	.001	.000		.000	.000	.193	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir12	Pearson Correlation	.332	.279	.275	.455	.379	.503	.455	.568**	.597**	.669	.820**	1	.777**	.168	.711**
	Sig. (2-tailed)	.073	.135	.141	.012	.039	.005	.012	.001	.000	.000	.000		.000	.376	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir13	Pearson Correlation	.406	.350	.373	.592**	.523**	.495**	.524**	.529**	.586**	.511**	.723**	.777**	1	.247	.745**
	Sig. (2-tailed)	.026	.058	.042	.001	.003	.005	.003	.003	.001	.004	.000	.000		.189	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir14	Pearson Correlation	.246	.237	.269	.519**	.251	.299	.384	.284	.433	.254	.244	.168	.247	1	.484**
	Sig. (2-tailed)	.189	.207	.150	.003	.181	.108	.036	.128	.017	.176	.193	.376	.189		.007
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
jumlah	Pearson Correlation	.698**	.752**	.709**	.831**	.722**	.713**	.695**	.778**	.791**	.815**	.738**	.711**	.745**	.484**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.007	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

UJI VALIDASI KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MANAJER

butir20	Pearson Correlation	.657 ^{**}	.417 [*]	.217	.398 ^{**}	.318	1	.438 ^{**}	.165	.211	.419 [*]	.410	.049	-.036	.287	.335	.555 ^{**}	.484 ^{**}	.312	.276	.578 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000	.022	.250	.030	.087		.016	.382	.263	.021	.024	.797	.852	.124	.071	.001	.007	.094	.139	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir21	Pearson Correlation	.439 [*]	.097	.172	.378 ^{**}	.365 ^{**}	.438 ^{**}	1	.704 ^{**}	.590 ^{**}	.406 [*]	.323	.335	.392 [*]	.608 ^{**}	.571 ^{**}	.340	.538 ^{**}	.539 ^{**}	.483 ^{**}	.752 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.015	.610	.364	.039	.047	.016		.000	.001	.026	.082	.070	.032	.000	.001	.066	.002	.002	.007	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir22	Pearson Correlation	.303	-.034	.067	.310	.344	.165	.704 ^{**}	1	.735 ^{**}	.281	.249	.232	.397 ^{**}	.567 ^{**}	.636 ^{**}	.344	.596 ^{**}	.624 ^{**}	.762 ^{**}	.737 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.103	.858	.727	.096	.062	.382	.000		.000	.132	.185	.217	.030	.001	.000	.063	.001	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir23	Pearson Correlation	.241	.268	.204	.485 ^{**}	.499 ^{**}	.211	.590 ^{**}	.735 ^{**}	1	.157	.127	.166	.493 ^{**}	.736 ^{**}	.711 ^{**}	.250	.561 ^{**}	.713 ^{**}	.686 ^{**}	.784 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.200	.153	.280	.007	.005	.263	.001	.000		.409	.504	.379	.006	.000	.000	.182	.001	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir24	Pearson Correlation	.163	.457 [*]	.000	.109	.262	.419 [*]	.406 [*]	.281	.157	1	.830 ^{**}	.591 ^{**}	.231	.152	.292	.569 ^{**}	.340	.325	.282	.551 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.390	.011	1.000	.565	.161	.021	.026	.132	.409		.000	.001	.219	.422	.117	.001	.066	.079	.131	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir25	Pearson Correlation	-.030	.254	-.040	.041	.208	.410	.323	.249	.127	.830 ^{**}	1	.266	.152	-.009	.187	.620 ^{**}	.357	.248	.208	.438 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.873	.175	.834	.830	.269	.024	.082	.185	.504	.000		.155	.422	.960	.323	.000	.053	.187	.271	.015
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir26	Pearson Correlation	-.040	.262	.112	.121	.274	.049	.335	.232	.166	.591 ^{**}	.266	1	.376 [*]	.299	.185	.407 [*]	.270	.340	.262	.439 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.834	.162	.557	.525	.143	.797	.070	.217	.379	.001	.155		.041	.109	.327	.026	.149	.066	.162	.015
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir27	Pearson Correlation	-.174	.086	-.182	.234	.316	-.036	.392 [*]	.397 [*]	.493 [*]	.231	.152	.376 [*]	1	.489 [*]	.309	.148	.297	.398 ^{**}	.221	.452 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.358	.652	.337	.213	.089	.852	.032	.030	.006	.219	.422	.041		.006	.097	.435	.111	.029	.240	.012
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir28	Pearson Correlation	.423	.299	.154	.516 ^{**}	.602 ^{**}	.287	.608 ^{**}	.567 ^{**}	.736 ^{**}	.152	-.009	.299	.489 [*]	1	.821 ^{**}	.292	.505 ^{**}	.792 ^{**}	.562 ^{**}	.793 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.020	.109	.416	.003	.000	.124	.000	.001	.000	.422	.960	.109	.006		.000	.117	.004	.000	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir29	Pearson Correlation	.465 ^{**}	.342	.217	.507 ^{**}	.596 ^{**}	.335	.571 ^{**}	.636 ^{**}	.711 ^{**}	.292	.187	.185	.309	.821 ^{**}	1	.327	.523 ^{**}	.666 ^{**}	.692 ^{**}	.814 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.010	.064	.250	.004	.001	.071	.001	.000	.000	.117	.323	.327	.097	.000		.078	.003	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir30	Pearson Correlation	.234	.225	-.051	.157	.378 ^{**}	.555 ^{**}	.340	.344	.250	.569 ^{**}	.620 ^{**}	.407 [*]	.148	.292	.327	1	.434 [*]	.509 ^{**}	.328	.584 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.213	.232	.787	.406	.040	.001	.066	.063	.182	.001	.000	.026	.435	.117	.078		.016	.004	.077	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir31	Pearson Correlation	.394 [*]	.068	.046	.294	.370 [*]	.484 ^{**}	.538 ^{**}	.596 ^{**}	.561 ^{**}	.340	.357	.270	.297 [*]	.505 ^{**}	.523 ^{**}	.434 [*]	1	.553 ^{**}	.481 ^{**}	.712 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.031	.723	.811	.115	.044	.007	.002	.001	.001	.086	.053	.149	.111	.004	.003	.016		.002	.007	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir32	Pearson Correlation	.318	.080	.052	.320	.577 ^{**}	.312	.539 ^{**}	.624 ^{**}	.713 ^{**}	.325	.248	.340	.398 ^{**}	.792 ^{**}	.666 ^{**}	.509 ^{**}	.553 ^{**}	1	.693 ^{**}	.786 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.087	.674	.784	.085	.001	.094	.002	.000	.000	.079	.187	.066	.029	.000	.000	.004	.002		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir33	Pearson Correlation	.394 [*]	.041	.297	.454 [*]	.500 ^{**}	.276	.483 ^{**}	.762 ^{**}	.686 ^{**}	.282	.208	.262	.221	.562 ^{**}	.692 ^{**}	.328	.481 ^{**}	.693 ^{**}	1	.755 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.031	.831	.111	.012	.005	.139	.007	.000	.000	.131	.271	.162	.240	.001	.000	.077	.007	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
jumlah	Pearson Correlation	.495 ^{**}	.414 [*]	.262	.620 ^{**}	.684 ^{**}	.578 ^{**}	.752 ^{**}	.737 ^{**}	.784 ^{**}	.551 ^{**}	.438 ^{**}	.439 [*]	.452 ^{**}	.793 ^{**}	.814 ^{**}	.584 ^{**}	.712 ^{**}	.786 ^{**}	.755 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	.005	.023	.162	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.002	.015	.015	.012	.000	.000	.001	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

UJI VALIDASI KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MOTIVATOR

butir41	Pearson Correlation	.323	.606	.377	.584	.495	.779	.660	1	.650	.721	.493	.676	.406	.458	.550	.609	.593	.446	.374	.208	.362	.751
	Sig. (2-tailed)	.082	.000	.040	.001	.005	.000	.000		.000	.000	.006	.000	.026	.011	.002	.000	.001	.014	.042	.269	.049	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir42	Pearson Correlation	.369	.649	.398	.359	.355	.548	.575	.650	1	.595	.495	.428	.373	.490	.439	.463	.565	.583	.359	.000	.347	.663
	Sig. (2-tailed)	.045	.000	.029	.051	.054	.002	.001	.000		.001	.005	.018	.042	.006	.015	.010	.001	.001	.051	1.000	.061	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir43	Pearson Correlation	.448	.650	.278	.389	.420	.556	.519	.721	.595	1	.447	.455	.272	.332	.506	.513	.489	.457	.389	.289	.455	.673
	Sig. (2-tailed)	.013	.000	.137	.033	.021	.001	.003	.000	.001		.013	.011	.146	.073	.004	.004	.006	.011	.033	.121	.012	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir44	Pearson Correlation	.214	.322	.526	.617	.420	.565	.548	.493	.495	.447	1	.691	.540	.627	.472	.455	.379	.398	.688	.042	.319	.670
	Sig. (2-tailed)	.256	.083	.003	.000	.021	.001	.002	.006	.005	.013		.000	.002	.000	.008	.012	.039	.029	.000	.824	.086	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir45	Pearson Correlation	.315	.399	.231	.532	.602	.564	.505	.676	.428	.455	.691	1	.587	.691	.618	.561	.487	.363	.532	.237	.396	.720
	Sig. (2-tailed)	.090	.029	.219	.002	.000	.001	.004	.000	.018	.011	.000		.001	.000	.000	.001	.006	.049	.002	.207	.030	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir46	Pearson Correlation	.501	.482	.320	.477	.476	.487	.318	.406	.373	.272	.540	.587	1	.784	.647	.563	.382	.334	.409	.182	.328	.660
	Sig. (2-tailed)	.005	.007	.084	.008	.008	.006	.087	.026	.042	.146	.002	.001		.000	.000	.001	.037	.071	.025	.335	.076	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir47	Pearson Correlation	.592	.457	.488	.485	.578	.452	.366	.458	.490	.332	.627	.691	.784	1	.680	.560	.443	.448	.426	.259	.496	.751
	Sig. (2-tailed)	.001	.011	.006	.007	.001	.012	.046	.011	.006	.073	.000	.000	.000		.000	.001	.014	.013	.019	.167	.005	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir48	Pearson Correlation	.519	.561	.337	.437	.629	.465	.320	.550	.439	.506	.472	.618	.647	.680	1	.843	.599	.410	.514	.321	.537	.773
	Sig. (2-tailed)	.003	.001	.069	.016	.000	.010	.085	.002	.015	.004	.008	.000	.000	.000		.000	.000	.025	.004	.084	.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir49	Pearson Correlation	.561	.677	.478	.516	.660	.626	.414	.609	.463	.513	.455	.561	.563	.560	.843	1	.631	.513	.466	.282	.659	.823
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.008	.004	.000	.000	.023	.000	.010	.004	.012	.001	.001	.001	.000		.000	.004	.009	.131	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir50	Pearson Correlation	.439	.612	.391	.337	.548	.579	.319	.593	.565	.489	.379	.487	.382	.443	.599	.631	1	.799	.644	.457	.704	.802
	Sig. (2-tailed)	.015	.000	.033	.069	.002	.001	.086	.001	.001	.006	.039	.006	.037	.014	.000	.000		.000	.000	.011	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir51	Pearson Correlation	.520	.639	.579	.469	.446	.362	.201	.446	.583	.457	.398	.363	.334	.448	.410	.513	.799	1	.518	.332	.728	.746
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.001	.009	.014	.049	.286	.014	.001	.011	.029	.049	.071	.013	.025	.004	.000		.003	.073	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir52	Pearson Correlation	.181	.201	.286	.455	.444	.411	.328	.374	.359	.389	.688	.532	.409	.426	.514	.466	.644	.518	1	.243	.465	.636
	Sig. (2-tailed)	.338	.287	.125	.012	.014	.024	.076	.042	.051	.033	.000	.002	.025	.019	.004	.009	.000	.003		.195	.010	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir53	Pearson Correlation	.197	.199	-.136	.203	.250	.174	.135	.208	.000	.289	.042	.237	.182	.259	.321	.282	.457	.332	.243	1	.504	.410
	Sig. (2-tailed)	.296	.292	.473	.283	.183	.359	.476	.269	1.000	.121	.824	.207	.335	.167	.084	.131	.011	.073	.195		.005	.024
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir54	Pearson Correlation	.635	.568	.536	.365	.721	.411	.292	.362	.347	.455	.319	.396	.328	.496	.537	.659	.704	.728	.465	.504	1	.770
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.002	.047	.000	.024	.118	.049	.061	.012	.086	.030	.076	.005	.002	.000	.000	.000	.010	.005		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
jumlah	Pearson Correlation	.670	.776	.601	.678	.764	.751	.575	.751	.663	.673	.670	.720	.660	.751	.773	.823	.802	.746	.636	.410	.770	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.024	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

UJI VALIDASI KEPALA SEKOLAH SEBAGAI SUPERVISOR

butir59	Pearson Correlation	.657	.747	.800	.562	1	.670	.438	.513	.339	.463	.440	-.050	.237	.666	.413	.622	.413	.577	.749
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001		.000	.015	.004	.067	.010	.015	.795	.207	.000	.023	.000	.023	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir60	Pearson Correlation	.511	.480	.525	.520	.670	1	.514	.590	.276	.216	.233	.072	.302	.613	.417	.795	.571	.602	.696
	Sig. (2-tailed)	.004	.007	.003	.003	.000		.004	.001	.139	.253	.216	.704	.104	.000	.022	.000	.001	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir61	Pearson Correlation	.533	.511	.353	.317	.438	.514	1	.578	.498	.389	.147	.447	.310	.593	.418	.625	.645	.411	.680
	Sig. (2-tailed)	.002	.004	.056	.088	.015	.004		.001	.005	.034	.438	.013	.095	.001	.021	.000	.000	.024	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir62	Pearson Correlation	.565	.477	.557	.369	.513	.590	.578	1	.589	.459	.395	.448	.695	.754	.515	.767	.515	.802	.832
	Sig. (2-tailed)	.001	.008	.001	.045	.004	.001	.001		.001	.011	.031	.013	.000	.000	.004	.000	.004	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir63	Pearson Correlation	.476	.487	.573	.393	.339	.276	.498	.589	1	.623	.454	.285	.643	.643	.617	.467	.617	.590	.753
	Sig. (2-tailed)	.008	.006	.001	.032	.067	.139	.005	.001		.000	.012	.127	.000	.000	.000	.009	.000	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir64	Pearson Correlation	.515	.316	.427	.226	.463	.216	.389	.459	.623	1	.227	.161	.319	.534	.175	.356	.489	.468	.574
	Sig. (2-tailed)	.004	.089	.019	.230	.010	.253	.034	.011	.000		.228	.397	.086	.002	.356	.053	.006	.009	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir65	Pearson Correlation	.360	.638	.613	.069	.440	.233	.147	.395	.454	.227	1	.078	.594	.493	.433	.406	.433	.460	.598
	Sig. (2-tailed)	.051	.000	.000	.717	.015	.216	.438	.031	.012	.228		.680	.001	.006	.017	.026	.017	.011	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir66	Pearson Correlation	-.003	-.133	-.122	.018	-.050	.072	.447	.448	.285	.161	.078	1	.376	.233	.272	.283	.230	.235	.302
	Sig. (2-tailed)	.987	.482	.522	.924	.795	.704	.013	.013	.127	.397	.680		.041	.216	.146	.130	.222	.211	.104
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir67	Pearson Correlation	.285	.309	.429	.180	.237	.302	.310	.695	.643	.319	.594	.376	1	.649	.613	.569	.520	.727	.694
	Sig. (2-tailed)	.127	.096	.018	.340	.207	.104	.095	.000	.000	.086	.001	.041		.000	.000	.001	.003	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir68	Pearson Correlation	.438	.583	.614	.431	.666	.613	.593	.754	.643	.534	.493	.233	.649	1	.652	.829	.612	.804	.879
	Sig. (2-tailed)	.015	.001	.000	.017	.000	.000	.001	.000	.000	.002	.006	.216	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir69	Pearson Correlation	.298	.508	.588	.621	.413	.417	.418	.515	.617	.175	.433	.272	.613	.652	1	.593	.451	.613	.729
	Sig. (2-tailed)	.110	.004	.001	.000	.023	.022	.021	.004	.000	.356	.017	.146	.000	.000		.001	.012	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir70	Pearson Correlation	.481	.568	.573	.434	.622	.795	.625	.767	.467	.356	.406	.283	.569	.829	.593	1	.642	.741	.845
	Sig. (2-tailed)	.007	.001	.001	.016	.000	.000	.000	.000	.009	.053	.026	.130	.001	.000	.001		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir71	Pearson Correlation	.453	.595	.464	.227	.413	.571	.645	.515	.617	.489	.433	.230	.520	.612	.451	.642	1	.562	.740
	Sig. (2-tailed)	.012	.001	.010	.228	.023	.001	.000	.004	.000	.006	.017	.222	.003	.000	.012	.000		.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir72	Pearson Correlation	.377	.511	.625	.441	.577	.602	.411	.802	.590	.468	.460	.235	.727	.804	.613	.741	.562	1	.831
	Sig. (2-tailed)	.040	.004	.000	.015	.001	.000	.024	.000	.001	.009	.011	.211	.000	.000	.000	.000	.001		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
jumlah	Pearson Correlation	.685	.754	.804	.556	.749	.696	.680	.832	.753	.574	.598	.302	.694	.879	.729	.845	.740	.831	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.104	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

UJI VALIDASI KINERJA GURU

butir75	Pearson Correlation	.489**	.398	1	.675**	.551**	.390	.659**	.599**	.636**	.258	.416	.512**	.414	.324	.363	.538**	.738**
	Sig. (2-tailed)	.006	.029		.000	.002	.033	.000	.000	.000	.169	.022	.004	.023	.080	.049	.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir76	Pearson Correlation	.383	.369	.675**	1	.700**	.093	.646**	.600**	.383	.449**	.284	.137	.309	.174	.258	.269	.600**
	Sig. (2-tailed)	.037	.045	.000		.000	.626	.000	.000	.037	.013	.129	.470	.097	.358	.168	.150	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir77	Pearson Correlation	.541**	.512**	.551**	.700**	1	.393	.589**	.618**	.433	.228	.481**	.349	.421	.309	.511**	.542**	.748**
	Sig. (2-tailed)	.002	.004	.002	.000		.032	.001	.000	.017	.225	.007	.059	.020	.097	.004	.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir78	Pearson Correlation	.363	.524**	.390	.093	.393	1	.376	.426	.580**	-.229	.349	.657**	.730**	.112	.489**	.550**	.632**
	Sig. (2-tailed)	.049	.003	.033	.626	.032		.040	.019	.001	.223	.059	.000	.000	.554	.006	.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir79	Pearson Correlation	.357	.719**	.659**	.646**	.589**	.376	1	.549**	.357	.205	.408	.483**	.418	.490**	.546**	.649**	.791**
	Sig. (2-tailed)	.053	.000	.000	.000	.001	.040		.002	.053	.277	.025	.007	.022	.006	.002	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir80	Pearson Correlation	.420	.540**	.599**	.600**	.618**	.426	.549**	1	.545**	.354	.590**	.321	.574**	.255	.481**	.354	.746**
	Sig. (2-tailed)	.021	.002	.000	.000	.000	.019	.002		.002	.055	.001	.084	.001	.174	.007	.055	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir81	Pearson Correlation	.550**	.361	.636**	.383	.433	.580**	.357	.545**	1	.105	.185	.503**	.604**	.217	.337	.329	.631**
	Sig. (2-tailed)	.002	.050	.000	.037	.017	.001	.053	.002		.579	.328	.005	.000	.250	.069	.076	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir82	Pearson Correlation	.211	.069	.258	.449**	.228	-.229	.205	.354	.105	1	.429	-.212	.000	.163	-.071	-.174	.242
	Sig. (2-tailed)	.263	.716	.169	.013	.225	.223	.277	.055	.579		.018	.260	1.000	.389	.709	.359	.198
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir83	Pearson Correlation	.185	.413	.416	.284	.481**	.349	.408	.590**	.185	.429	1	.373	.447**	.539**	.549**	.500**	.676**
	Sig. (2-tailed)	.328	.023	.022	.129	.007	.059	.025	.001	.328	.018		.043	.013	.002	.002	.005	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir84	Pearson Correlation	.302	.608**	.512**	.137	.349	.657**	.483**	.321	.503	-.212	.373	1	.662**	.536**	.407	.769**	.702**
	Sig. (2-tailed)	.105	.000	.004	.470	.059	.000	.007	.084	.005	.260	.043		.000	.002	.026	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir85	Pearson Correlation	.403	.608**	.414	.309	.421	.730**	.418	.574**	.604**	.000	.447	.662**	1	.412	.543**	.504**	.751**
	Sig. (2-tailed)	.027	.000	.023	.097	.020	.000	.022	.001	.000	1.000	.013	.000		.024	.002	.005	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir86	Pearson Correlation	.403	.533	.324	.174	.309	.112	.490**	.255	.217	.163	.539**	.536**	.412	1	.606**	.573**	.642**
	Sig. (2-tailed)	.027	.002	.080	.358	.097	.554	.006	.174	.250	.389	.002	.002	.024		.000	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir87	Pearson Correlation	.438	.553	.363	.258	.511**	.489**	.546**	.481**	.337	-.071	.549**	.407	.543**	.606**	1	.711**	.732**
	Sig. (2-tailed)	.015	.002	.049	.168	.004	.006	.002	.007	.069	.709	.002	.026	.002	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
butir88	Pearson Correlation	.231	.696**	.538**	.269	.542**	.550**	.649**	.354	.329	-.174	.500**	.769**	.504**	.573**	.711**	1	.770**
	Sig. (2-tailed)	.220	.000	.002	.150	.002	.002	.000	.055	.076	.359	.005	.000	.005	.001	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Jumlah	Pearson Correlation	.579**	.780**	.738**	.600**	.748**	.632**	.791**	.746**	.631**	.242	.676**	.702**	.751**	.642**	.732**	.770**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.198	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

UJI RELIABILITAS KEPALA SEKOLAH SEBAGAI PENDIDIK

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.929	14

UJI RELIABILITAS KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MANAJER

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.911	19

UJI RELIABILITAS KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MOTIVATOR

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.942	21

UJI RELIABILITAS KEPALA SEKOLAH SEBAGAI SUPERVISOR

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.940	18

UJI RELIABILITAS KINERJA GURU**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.918	16

UJI RELIABILITAS SEMUA VARIABEL**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.973	88

LAMPIRAN 4

INSTRUMEN PENELITIAN

	mengajar yang baik kepada guru				
13	Kepala sekolah menghimbau para guru untuk menggunakan sumber belajar secara bervariasi				
14	Kepala sekolah menyediakan sumber belajar bagi para guru				

Variabel Kepala Sekolah sebagai Manajer

No.	Uraian Pertanyaan	SL	SR	KD	TP
15	Kepala sekolah menyusun rencana kegiatan sekolah				
16	Kepala sekolah dalam menyusun rencana kegiatan sekolah melibatkan para guru				
17	Kepala sekolah dapat mengidentifikasi kebutuhan para guru baik dari segi sarana maupun prasarana				
18	Kepala sekolah mengatur dan menentukan jadwal rapat kerja baik secara terjadwal maupun secara mendadak				
19	Kepala sekolah menyusun rencana anggaran pendapatan belanja sekolah				
20	Kepala sekolah melakukan pembagian tugas kerja guru secara adil				
21	Kepala sekolah menghimbau dan mendorong guru untuk selalu mengelola laboratorium				
22	Kepala sekolah menghimbau dan mendorong para guru untuk ikut serta mengelola perpustakaan				
23	Kepala sekolah dapat menyusun kepanitian PSB				
24	Kepala sekolah dapat menyusun kepanitian ujian sekolah				
25	Kepala sekolah melakukan penjelasan dan pengarahan mengenai tugas dan kewajiban guru				
26	Kepala sekolah memberikan respon dan umpan balik secara terbuka terkait hasil kegiatan/pekerjaan yang dilakukan para guru				
27	Kepala sekolah dapat menjadi penengah bagi para guru bila terjadi masalah disekolah				
28	Kepala sekolah dapat menghadapi dan menyelesaikan persoalan yang dihadapi para guru				
29	Kepala sekolah mengadakan rapat kerja secara rutin				
30	Kepala sekolah bersama para guru melakukan perawatan sarana dan prasarana				
31	Kepala sekolah tanggap dalam melakukan pengadaan barang, khususnya yang berkaitan dengan kemajuan pembelajaran				
32	Kepala sekolah dalam penataan sarana dan prasarana melibatkan para guru				

Variabel Kepala Sekolah sebagai Motivator

No.	Uraian Pertanyaan	SL	SR	KD	TP
33	Kepala sekolah meminta guru untuk mengatur ruang kelas				
34	Kepala sekolah menghimbau warga sekolah untuk menjaga kebersihan sekolah				
35	Kepala sekolah memantau kondisi keadaan sekolah				
36	Kepala sekolah menciptakan lingkungan fisik yang kondusif				
37	Kepala sekolah menciptakan lingkungan yang aman dan menyenangkan di sekolah				
38	Kepala sekolah mampu menanamkan disiplin kepada warga sekolah				
39	Kepala sekolah mampu meningkatkan kedisiplinan				
40	Kepala sekolah menciptakan budaya kerja dan budaya disiplin bagi guru dalam melaksanakan tugas di sekolah				
41	Kepala sekolah menerapkan peraturan tata tertib				
42	Kepala sekolah menghimbau guru untuk tertib dalam kehadiran di sekolah, masuk dan pulang sekolah tepat waktu, dan tertib dalam mengajar				
43	Kepala sekolah menjadi teladan dalam menjalankan ketertiban di sekolah				
44	Kepala sekolah mengemukakan langkah-langkah dalam membina kedisiplinan				
45	Kepala sekolah menyusun kegiatan pendidikan yang menarik				
46	Kepala sekolah menginformasikan pokok-pokok kegiatan yang dilakukan guru				
47	Kepala sekolah menyampaikan ide-ide baru dalam kegiatan pendidikan				
48	Kepala sekolah berusaha memperhatikan perbedaan individual guru dengan yang lain				
49	Kepala sekolah memberikan penghargaan bagi guru yang berprestasi				
50	Kepala langsung menyatakan keberhasilan guru ditempat pekerjaannya dan dilakukan sewaktu ada orang lain				
51	Kepala sekolah memberi pujian dan ucapan terima kasih bagi guru yang telah menyelesaikan tugas secara baik				
52	Kepala sekolah memberikan kenaikan gaji dan promosi bagi guru yang berprestasi				
53	Kepala sekolah memberikan medali, surat penghargaan bagi guru yang berprestasi				

Variabel Kepala Sekolah sebagai Supervisor

No.	Uraian Pertanyaan	SL	SR	KD	TP
54	Kepala sekolah membantu guru dalam memahami tujuan pendidikan				
55	Kepala sekolah menyiapkan media dan alat-alat yang dibutuhkan dalam pelaksanaan supervisi				
56	Kepala sekolah menyiapkan berkas dan instrument yang akan digunakan dalam pelaksanaan supervisi				
57	Kepala sekolah menyusun jadwal supervisi				
58	Kepala sekolah menyiapkan cara mencatat/perekam data yang akan digunakan dalam pelaksanaan supervisi				
59	Kepala sekolah mempelajari RPP yang dibuat oleh guru yang akan disupervisi				
60	Kepala sekolah memberikan salam kepada guru yang mengajar				
61	Kepala sekolah secara fokus mengamati cara mengajar guru juga kondisi kelas yang terjadi				
62	Kepala sekolah mencatat hasil observasi menggunakan instrument				
63	Kepala sekolah mencatat beberapa poin yang terjadi di dalam kelas				
64	Kepala sekolah memakai alat elektronik seperti tipe recorder, kamera dalam pelaksanaan supervisi				
65	Sebelum pelajaran diakhiri kepala sekolah kembali memberi salam kepada siswa dan guru untuk mohon ijin undur diri.				
66	Kepala sekolah meminta guru untuk mengungkapkan kesannya mengenai kegiatan supervisi yang telah dilakukan				
67	Kepala sekolah menunjukkan instrumen hasil supervisi yang dilakukan oleh guru				
68	Kepala sekolah memberi waktu untuk mencermati data yang ada di instrument				
69	Kepala sekolah bersama guru mengidentifikasi hal-hal sudah baik dan kekurangan dalam mengajar				
70	Kepala sekolah memberikan ulasan positif, penguatan dan pujian terhadap guru				
71	Kepala sekolah bersama guru menarik kesimpulan tentang kegiatan supervisi				

Variabel Kinerja Guru

No.	Uraian Pertanyaan	SL	SR	KD	TP
72	Guru membuat silabus sebagai acuan pembuatan RPP				
73	Guru membuat RPP sebelum mengajar				

74	Guru mempersiapkan diri sebelum melaksanakan kegiatan mengajar di kelas				
75	Dalam membuka pelajaran guru mampu menarik perhatian siswa dan menimbulkan motivasi				
76	Guru mampu memberi acuan dan membuat kaitan/hubungan sebelum pelajaran dimulai				
77	Guru menyampaikan materi pembelajaran sesuai RPP				
78	Guru menggunakan metode pembelajaran yang tepat				
79	Guru menciptakan kondisi kelas yang kondusif				
80	Guru melakukan interaksi dengan siswa				
81	Guru menutup pelajaran dengan memberi ringkasan dan evaluasi pembelajaran				
82	Guru mengetahui sampai dimana penguasaan bahan pelajaran				
83	Guru memanfaatkan hasil evaluasi sebagai alat untuk memperbesar motivasi belajar siswa				
84	Guru dalam melakukan evaluasi pembelajaran menggunakan tes dan nontes.				
85	Guru dalam melakukan evaluasi pembelajaran secara lisan , pemberian tugas rumah, kuis dan ulangan				
86	Guru dalam melakukan evaluasi menggunakan pengamatan sikap				

LAMPIRAN 5

DATA POPULASI/INDUK PENELITIAN

DATA INDUK KEPALA SEKOLAH SEBAGAI PENDIDIK

Responden	kepala sekolah sebgai pendidik														Jml
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Guru1	1	3	1	2	2	1	1	4	4	2	1	2	4	1	29
Guru2	1	2	2	2	3	1	3	2	4	3	3	2	2	2	32
Guru3	1	1	1	2	1	1	3	3	2	3	1	3	4	2	28
Guru4	2	3	3	3	2	4	3	4	3	3	2	2	3	3	40
Guru5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	46
Guru6	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2	3	3	3	4	32
Guru7	4	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	2	42
Guru8	2	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	28
Guru9	4	4	4	3	3	2	2	4	3	2	3	3	4	4	45
Guru10	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	37
Guru11	2	2	2	3	2	1	2	3	2	2	2	2	3	4	32
Guru12	1	1	1	1	1	2	1	3	1	2	1	3	1	2	21
Guru13	4	3	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	51
Guru14	1	1	1	1	1	2	2	4	4	2	1	2	4	1	27
Guru15	1	2	2	2	1	4	1	4	4	2	2	2	3	3	33
Guru16	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	43
Guru17	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	3	43
Guru18	1	2	2	2	1	4	1	4	4	2	2	2	3	3	33
Guru19	1	1	1	2	1	4	2	4	4	1	2	2	3	2	30
Guru20	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	4	2	35
Guru21	1	1	1	2	1	4	2	4	4	1	2	2	3	2	30
Guru22	1	2	2	2	2	2	2	4	4	3	3	3	4	3	37
Guru23	1	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	36
Guru24	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	53
Guru25	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	38
Guru26	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	40
Guru27	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	33
Guru28	4	4	4	4	4	4	2	4	2	3	4	3	4	4	50
Guru29	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	3	19
Guru30	1	2	2	3	2	3	3	3	3	2	1	2	3	2	32
Guru31	1	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	36
Guru32	1	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	36
Guru33	1	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	35
Guru34	2	3	2	3	2	4	2	3	3	2	2	2	3	3	36
Guru35	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	47
Guru36	2	3	3	3	2	4	3	4	3	3	2	2	3	3	40
Guru37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	40
Guru38	4	4	4	3	3	2	2	4	3	2	3	3	4	4	45
Guru39	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3	43
Guru40	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	3	43

DATA INDUK KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MANAJER

kepala sekolah sebagai manajer																		Jml
15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
3	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	41
3	2	2	4	3	3	4	3	4	4	2	4	3	2	2	4	2	1	52
2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	32
3	3	3	3	3	1	4	3	3	3	2	3	2	1	2	3	4	2	48
3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	57
2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	1	4	4	2	3	2	2	2	46
3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	50
2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	35
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	3	3	3	3	3	63
4	2	3	3	3	3	3	3	2	2	1	3	3	3	3	3	2	2	48
3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	2	4	3	3	3	4	3	3	56
3	1	3	3	3	3	4	3	2	4	2	4	2	2	2	2	2	2	47
3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	58
2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	43
3	2	3	4	3	2	4	2	2	3	2	4	3	2	3	3	3	3	51
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	58
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	54
2	2	3	4	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	45
3	1	2	3	2	3	3	2	2	3	2	1	1	1	1	1	2	2	35
4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	1	4	1	1	3	1	2	2	47
3	1	2	3	2	3	3	2	2	3	2	1	1	1	1	1	2	2	35
2	2	4	4	4	2	4	4	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	48
3	2	3	4	4	4	3	4	2	3	1	3	2	3	2	3	2	3	51
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	55
3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	51
3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	55
3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	37
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	67
2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	36
3	2	2	3	3	3	4	4	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	47
3	2	2	3	3	3	4	4	2	3	1	3	2	3	2	3	2	3	48
3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	1	3	2	3	2	3	2	3	53
3	2	2	3	3	3	4	3	2	3	1	3	2	3	2	3	2	3	47
3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	4	2	4	3	3	3	3	58
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	55
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	58
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	4	54
2	2	3	4	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	45
3	1	2	3	2	3	3	2	2	3	2	1	1	1	1	1	2	2	35
4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	1	4	1	1	3	1	2	2	47

DATA INDUK KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MOTIVATOR

kepala sekolah sebagai motivator																				Jml
33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	
4	4	4	4	4	1	2	1	4	1	4	2	1	2	2	1	1	1	1	1	46
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	1	2	1	69
2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	43
4	3	4	3	3	2	3	2	2	3	3	4	4	4	4	4	2	2	3	1	62
3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	69
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	1	70
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	58
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	1	2	1	2	67
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	65
4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	2	3	2	2	1	3	2	61
4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	3	2	2	1	2	3	1	1	2	2	49
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	1	2	4	69
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	1	72
3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	1	2	3	2	57
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	76
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	73
4	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	53
3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2	1	50
3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	2	4	4	1	66
3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2	1	50
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	1	76
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	2	3	1	58
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	2	3	4	2	2	3	2	66
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	2	64
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	58
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	4	2	4	2	73
3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	4	2	2	2	1	1	1	2	3	52
4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	1	70
3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	1	67
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	2	3	1	58
4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	2	3	3	1	69
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	73
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	2	75
4	4	4	4	4	1	2	1	4	1	4	2	1	2	2	1	1	1	1	1	46
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	1	2	1	69
2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	43
4	3	4	3	3	2	3	2	2	3	3	4	4	4	4	4	2	2	3	1	62
3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	69

DATA INDUK KEPALA SEKOLAH SEBAGAI SUPERVISOR

kepala sekolah sebagai supervisor																		jml
54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	
4	4	4	4	4	1	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	62
4	4	2	4	4	2	2	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	62
2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	52
3	2	3	3	4	4	1	2	4	4	4	3	3	2	4	1	3	3	53
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	67
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	69
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	53
4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	3	2	2	3	2	3	2	55
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70
4	4	3	2	4	3	4	3	2	2	2	4	3	3	3	4	4	4	58
4	4	2	2	2	3	2	2	3	4	4	3	3	2	3	3	3	2	51
4	4	2	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	63
4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	65
4	1	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	64
2	3	3	3	3	2	3	2	2	4	3	4	2	2	3	3	4	2	50
4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	62
4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	62
2	3	3	3	3	2	3	2	2	4	3	4	2	2	3	3	4	2	50
4	2	2	3	3	2	2	1	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	44
4	4	2	2	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	64
4	2	2	3	3	2	2	1	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	45
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	70
3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	63
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72
4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	52
4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	62
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	54
4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	66
4	2	2	2	4	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	44
4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	65
4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	64
4	4	3	4	4	3	1	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	62
4	2	3	4	4	3	3	2	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	62
4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	62
4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	2	4	3	4	3	3	3	62
4	4	4	4	4	1	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	62
4	4	2	4	4	2	2	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	62
2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	52
3	2	3	3	4	4	1	2	4	4	4	3	3	2	4	1	3	3	53
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	67

DATA INDUK KINERJA GURU

kinerja guru															Jml
72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	
4	4	4	2	2	2	2	4	4	2	3	2	4	4	4	47
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
4	4	4	3	4	3	3	2	3	4	3	3	2	2	4	48
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	49
4	4	4	4	4	34	4	4	3	4	4	4	4	4	3	88
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	2	2	51
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	44
3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
4	4	4	4	3	2	3	3	4	4	3	3	2	3	3	49
4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	2	4	4	3	4	49
4	2	4	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	41
4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	55
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	55
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	50
2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	44
4	4	4	4	2	3	2	2	4	2	3	3	2	3	4	46
2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	2	44
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	56
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	43
3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	52
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	51
4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	43
4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	57
4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	56
4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	56
4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	56
4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	48
4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	53
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	49
4	4	4	4	4	34	4	4	3	4	4	4	4	4	3	88
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	2	2	51
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	44
3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47

LAMPIRAN 6
UJI NORMALITAS
UJI LINEARITAS
UJI MULTIKOLINEARITAS

UJI NORMALITAS

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1	X2	X3	X4	Y
N		40	40	40	40	40
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	36.9000	48.7000	63.5250	59.4250	52.9750
	Std. Deviation	7.67881	8.32112	10.59508	7.38636	9.92145
	Absolute	.072	.119	.122	.261	.189
Most Extreme Differences	Positive	.072	.095	.074	.108	.189
	Negative	-.062	-.119	-.122	-.261	-.132
Kolmogorov-Smirnov Z		.453	.753	.774	1.653	1.198
Asymp. Sig. (2-tailed)		.986	.622	.587	.008	.113

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

UJI LINEARITAS

1. KEPALA SEKOLAH SEBAGAI PENDIDIK

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja_Guru * Kepala_Sekolah_sebagai_Pendidik	Between Groups	(Combined)	2076.558	20	103.828	1.119	.405
		Linearity	430.434	1	430.434	4.640	.044
		Deviation from Linearity	1646.124	19	86.638	.934	.558
	Within Groups		1762.417	19	92.759		
	Total		3838.975	39			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja_Guru * Kepala_Sekolah_sebagai_Pendidik	.335	.112	.735	.541

2. KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MANAJER

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja_Guru * Kepala_Sekolah_sebagai_Manajer	Between Groups	(Combined)	2847.608	20	142.380	2.729	.016
		Linearity	586.700	1	586.700	11.244	.003
		Deviation from Linearity	2260.908	19	118.995	2.281	.040
	Within Groups		991.367	19	52.177		
	Total		3838.975	39			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja_Guru * Kepala_Sekolah_sebagai_Manajer	.391	.153	.861	.742

3. KEPALA SEKOLAH SEBAGAI MOTIVATOR

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja_Guru * Kepala_Sekolah_sebagai_Motivator	Between Groups	(Combined)	2013.975	20	100.699	1.048	.461
		Linearity	716.838	1	716.838	7.463	.013
		Deviation from Linearity	1297.137	19	68.270	.711	.768
	Within Groups		1825.000	19	96.053		
	Total		3838.975	39			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja_Guru * Kepala_Sekolah_sebagai_Motivator	.432	.187	.724	.525

4. KEPALA SEKOLAH SEBAGAI SUPERVISOR

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja_Guru * Kepala_Sekolah_sebagai_Supervisor	Between Groups	(Combined)	1302.672	17	76.628	.665	.803
		Linearity	760.919	1	760.919	6.600	.018
		Deviation from Linearity	541.753	16	33.860	.294	.992
	Within Groups		2536.303	22	115.287		
	Total		3838.975	39			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja_Guru * Kepala_Sekolah_sebagai_Supervisor	.445	.198	.583	.339

UJI MULTIKOLINEARITAS

1. X1-X2

Correlations		X1	X2
Kepala sekolah sebagai pendidik	Pearson Correlation	1	.646**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	40	40
Kepala sekolah sebagai manajer	Pearson Correlation	.646**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	40	40

2. X1-X3

Correlations		X1	X3
Kepala sekolah sebagai pendidik	Pearson Correlation	1	.508**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	40	40
Kepala sekolah sebagai motivator	Pearson Correlation	.508**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	40	40

3. X1-X4

Correlations		X1	X4
Kepala sekolah sebagai pendidik	Pearson Correlation	1	.442**
	Sig. (2-tailed)		.004
	N	40	40
Kepala sekolah sebagai supervisor	Pearson Correlation	.442**	1
	Sig. (2-tailed)	.004	
	N	40	40

4. X2-X3

Correlations		X2	X3
Kepala sekolah sebagai manajer	Pearson Correlation	1	.551**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	40	40
Kepala sekolah sebagai motivator	Pearson Correlation	.551**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	40	40

5. X2-X4

Correlations		X2	X4
Kepala sekolah sebagai manajer	Pearson Correlation	1	.585**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	40	40
Kepala sekolah sebagai supervisor	Pearson Correlation	.585**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	40	40

6. X3-X4


Correlations		X4	X3
Kepala sekolah sebagai motivator	Pearson Correlation	1	.669**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	40	40
Kepala sekolah sebagai supervisor	Pearson Correlation	.669**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	40	40

LAMPIRAN 7

HASIL HIPOTESIS

1. HIPOTESIS 1 (X1-Y)

Model Summary



Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.335 ^a	.112	.089	9.47093

a. Predictors: (Constant), X1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	430.434	1	430.434	4.799	.035 ^b
	Residual	3408.541	38	89.698		
	Total	3838.975	39			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	37.011	7.440		4.975	.000
	X1	.433	.197	.335	2.191	.035

a. Dependent Variable: Y

2. HIPOTESIS 2 (X2-Y)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.391 ^a	.153	.131	9.25128

a. Predictors: (Constant), X2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	586.700	1	586.700	6.855	.013 ^b
	Residual	3252.275	38	85.586		
	Total	3838.975	39			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	30.275	8.792		3.443	.001
	X2	.466	.178	.391	2.618	.013

a. Dependent Variable: Y

3. HIPOTESIS 3 (X3-Y)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.432 ^a	.187	.165	9.06430

a. Predictors: (Constant), X3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	716.838	1	716.838	8.725	.005 ^b
	Residual	3122.137	38	82.161		
	Total	3838.975	39			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27.270	8.820		3.092	.004
	X3	.405	.137	.432	2.954	.005

a. Dependent Variable: Y

4. HIPOTESIS 4 (X4-Y)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X4 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.445 ^a	.198	.177	9.00008

a. Predictors: (Constant), X4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	760.919	1	760.919	9.394	.004 ^b
	Residual	3078.056	38	81.001		
	Total	3838.975	39			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X4

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.438	11.682		1.493	.144
	X4	.598	.195	.445	3.065	.004

a. Dependent Variable: Y

5. HIPOTESIS 5 (X1,X2,X3.X4-Y)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X4, X1, X3, X2 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.497 ^a	.247	.161	9.08710

a. Predictors: (Constant), X4, X1, X3, X2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	948.839	4	237.210	2.873	.037 ^b
	Residual	2890.136	35	82.575		
	Total	3838.975	39			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X4, X1, X3, X2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.180	12.031		1.179	.247
	X1	.088	.256	.068	.345	.732
	X2	.135	.256	.114	.528	.601
	X3	.172	.196	.184	.878	.386
	X4	.303	.283	.226	1.071	.291

a. Dependent Variable: Y

LAMPIRAN 8

SURAT-SURAT PERIZINAN